



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**QUALIDADE DO SERVIÇO COMO FATOR DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:**
Estudo de Caso da Consel - Comércio e Serviços Técnicos Ltda.

RICARDO CESAR MACHADO OLIVEIRA
RA N° 2030074/7

PROF. ORIENTADOR:
JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO

Brasília/DF, Junho de 2009.

RICARDO CESAR MACHADO OLIVEIRA

**QUALIDADE DO SERVIÇO COMO FATOR DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
Estudo de Caso da Consel - Comércio e Serviços Técnicos Ltda.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2009

RICARDO CESAR MACHADO OLIVEIRA

**QUALIDADE DO SERVIÇO COMO FATOR DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
Estudo de Caso da Consel - Comércio e Serviços Técnicos Ltd**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Banca examinadora:

Prof. José Antônio R. do Nascimento
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Brasília/DF, Junho de 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus pais: Cesar e Jaqueline, pelo exemplo de persistência, fé e coragem. Pelo apoio às minhas decisões e o incentivo a minha vida profissional e acadêmica.

A minha querida irmã: Carolina, pelo apoio, ajuda e paciência.

Ao meu amor, Mariana, pela amizade e o amor a mim dedicados, sobretudo a tolerância nas horas mais difíceis.

Aos meus amigos, pelo companheirismo de sempre.

Agradeço a Deus acima de tudo, que esteve sempre ao meu lado ao longo desta caminhada.

Ao professor orientador José Antônio, pelas instruções e incentivos recebidos durante a confecção do trabalho.

Neste próximo milênio, as tendências indicam que permanecerão no mercado apenas dois tipos de empresa. Aquelas que investiram maciçamente em Qualidade, numa preocupação constante a satisfação de seus clientes, e as outras que não existirão mais.

Joe Cullen

RESUMO

A fidelização é ponto de manutenção para as empresas no atual mercado informatizado, globalizado. Por isso, os níveis de exigência são muito maiores. Não é sem razão, pois diante dos novos modelos de qualidade, que trabalham dentro de novas exigências e expectativas do consumidor, as empresas procuram ser administradas de forma a manter seus clientes atuais e diminuir seus níveis de dispêndio. A esta forma de conquistas diária e constante, é que surge a necessidade de compreensão de como funciona a fidelização. Nesta, o cliente é fator central e fundamental para as decisões das empresas. É por meio da fidelização que as empresas vêm buscando desenvolver ligações permanentes, duradouras, portanto, de longo prazo com seus clientes, que sejam efetivas em termos de custos, com vistas à consecução de benefícios mútuos. Neste ínterim, tem-se a qualidade como fator determinante da conquista do cliente fiel. É ela que determina qual empresa vai continuar no mercado. É sua aplicação e efetivação na consciência da empresa que determina o modo de operar no dia-a-dia junto aos seus clientes, na oferta de bens e serviços. Afinal, não há como escapar da realidade imposta pela frase da *American Mangement Association*, confirmada por Philip Kotler, que “angariar novos clientes custa cinco vezes mais do que conservar clientes já existentes”. É nesse contexto, que o presente trabalho, vem apresentar o tema fidelização por meio da qualidade, a título de que se possa observar as principais ferramentas de serem utilizadas para a concretização da fidelização de clientes, e assim, apresentar ao leitor a maneira mais fácil de sua implementação, desfrutando certamente, seus benefícios reais.

Este estudo apresenta uma pesquisa realizada na empresa Consel Comércio e Serviços Técnicos Ltda abordando o referencial teórico sobre o tema fidelização, e qualidade como chave da conquista desta junto aos seus clientes.

Afinal, é a conquista dos clientes a chave da sobrevivência das organizações no mundo atual.

Palavras-chave: cliente, fidelização, conquista, qualidade, empresa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Posicionamento.....	15
Figura 2. Tabela de Posicionamento.	16
Figura 3. Gráficos de Evidenciação das Classes A, B e C.	21
Figura 4. O DNA da Fidelização.....	24
Figura 5. Cultura dos Serviços.	27
Figura 6. Pilares da Qualidade.....	28
Figura 7. Modelos de Qualidade de Serviço Gronroos.....	31
Figura 8. Modelos de Qualidade de Gummesson.....	31
Figura 9. Modelos de Qualidade de Serviço e Bem.	33
Figura 10. Modelos de Qualidade de Serviço.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição de Período e nº de Entrevistas por Período	38
Tabela 2. Resultado 1ª Questão: atendimento das operadoras.	41
Tabela 3. Resultado 2ª Questão: tempo médio de espera pelo técnico e pelos suprimentos fornecidos pela Consel.....	43
Tabela 4. Resultado 3ª Questão: menor índice de reclamação por parte dos clientes	45
Tabela 5. Resultado 4ª Questão: atendimento adequado – solução de problemas.	46
Tabela 6. Resultado 5ª Questão: solução de problemas – capacitação profissional.	47
Tabela 7. Resultado 6ª Questão: nível de satisfação.....	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1. Fidelização do Cliente	13
2.1.1. <i>Por que as pessoas comprem.....</i>	<i>14</i>
2.1.2. <i>A Necessidade e Vontade</i>	<i>15</i>
2.1.3. <i>As "Ondas" da Fidelização</i>	<i>17</i>
2.1.3.1. As "Ondas" da Fidelização	18
2.1.4. <i>Caracterização do Processo de Fidelização</i>	<i>19</i>
2.1.4.1. O Grau de Fidelização	19
2.1.4.2. O Poder de Consumo	20
2.1.5. <i>Uma Nova Medida: a fidelização dos clientes</i>	<i>22</i>
2.1.5.1. Relacionamento com o Cliente Fiel	23
2.1.6. <i>O DNA da Fidelização.....</i>	<i>24</i>
2.1.7. <i>Sobre Globalização e Fidelização</i>	<i>25</i>
2.2. Qualidade: Componente-Chave da Fidelização	26
2.2.1. <i>A Imagem de Qualidade</i>	<i>26</i>
2.2.1.1. A Cultura é o Pré-Requisito da Qualidade.....	27
2.2.1.2. Os Pilares da Qualidade	28
2.2.2. <i>Qualidade: o fator fundamental</i>	<i>29</i>
2.2.3. <i>Principais Modelos de Qualidade.....</i>	<i>30</i>
2.2.3.1. Modelo de Gronroos	30
2.2.3.2. Modelo de Gummesson	31
2.2.3.3. Modelo de Gummesson e Gronroos	32
2.2.3.4. Modelo de Parasuraman, Zeithml e Berry	33
3. METODOLOGIA.....	36
4. ESTUDO DE CASO DA CONSEL - COMÉRCIO E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA.....	39
4.1. Estrutura e Funcionamento	39
4.2. Produtos e Serviços.....	40
4.3. Clientes e Concorrentes	41
4.4. Análise dos Resultados: Pesquisas de Satisfação no Atendimento Técnico	41
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	53

1. INTRODUÇÃO

Excelência em Serviços e Produtos ofertados já pode ser considerada como um dos temas empresariais mais complexos e, ao mesmo tempo desafiador, previsto para este Século. Esta afirmação poderia até ser considerada como um exagero, porém se trata de conceitos e concepções bastante coerentes, considerando primeiramente a situação atual e tendências previsíveis nas relações fornecedores-clientes. Na seqüência têm-se a necessidade de identificar as diversas ações possíveis, pautadas na bibliografia estudada, no sentido de atender as exigências do mercado consumidor.

A complexidade de conquistar o cliente, ou seja, de colocá-lo em nível satisfatório de fidelização para com a empresa, tem sua justificativa frente ao notório despreparo de inúmeras empresas e pessoas que atuam na prestação de produtos e serviços, ou mesmo, para aquelas que pensam em estar atendendo com excelência o cliente, ou que insistem em tratar a conquista, fidelidade e manutenção de clientes como um mero resultante de preços baixos ou de processos massificados de comercialização.

Os prognósticos mais realistas levam a crer que o cliente já ocupa posição definitivamente confortável de negociação, e sua condição de consumidor fiel somente será alcançada, com uma seleta classe de fornecedores, dos muitos que hoje disputam o mercado. A qualidade é a chave dessa conquista. É um esforço constante a manutenção do cliente conquistado. O motivo real de tais atitudes por parte das empresas fornecedoras é muito simples – a concorrência.

Em épocas passadas não muito distantes, clientes ficavam à mercê da boa vontade e do bom humor dos prestadores de serviço. Seguramente essa época pode ser considerada uma página virada na história da Qualidade de serviços. Hoje, as empresas vivem uma outra relação com seus clientes; as relações são mais próximas, principalmente quando alcança-se a fidelização destes. A agilidade, o empreendimento, a melhoria contínua, a luta incessante contra a obsolescência administrativa e até mesmo o inconformismo com padrões de qualidade pouco desafiadores, tornaram-se o principal argumento para o incentivo das modernas concepções das empresas. Não haverá mais espaço para organizações que insistam em agir em sentidos opostos às tendências da modernidade. “Empresa tradicional” deixou de ser sinônimo de sucesso ou garantia de sobrevivência.

A excelência, mesmo que ela não possa ser alcançada, deve ser perseguida. Conquistar clientes provavelmente não será uma tarefa tão árdua quanto mantê-los. De repente, detalhes,

tidos num passado recente como insignificantes ou não-merecedores de preocupação, tornam-se importantes casos de estudo. A ação de conhecer o perfil do cliente passou de uma postura eventual, quando de interesse específico, para a classificação de algo estratégico na manutenção dos clientes e incorporado à rotina do atendimento. A preocupação com o inusitado e o estímulo às idéias criativas com o objetivo de melhor servir deixam de ser assunto exclusivo dos meios gerenciais ou assemelhados e passam para o plano do desafio cotidiano de todos os inseridos na empresa, principalmente os responsáveis pela “linha de frente”, no qual imperam os chamados frente a frente com o cliente. Já é perceptível que o direito de escolha por produtos ou serviços, o poder de compra, o grau de exigência e o nível de informação do cliente farão a grande diferença em prol dos fornecedores mais arrojados e empreendedores.

E para comparar o que a história e os autores dizem com a prática, neste trabalho foi realizado um estudo de caso sobre uma empresa brasileira do ramo de serviços em informática, a Consel Comércio e Serviços Técnicos LTDA, no qual foi possível cruzar a grande bibliografia disponível, com os resultados reais aferidos na empresa em questão.

Neste sentido, o trabalho parte do problema: Até que ponto a qualidade dos serviços prestados pela Consel influi na fidelização de seus clientes? O problema foi explorado partindo do objetivo principal de analisar a qualidade dos serviços prestados pela Consel do ponto de vista do cliente, e como este pode ser um fator de fidelização. Para tanto foi necessária a realização de pesquisa bibliográfica sobre qualidade de serviços e fidelização de clientes e, a partir da identificação dos serviços prestados pela empresa, verificar a satisfação dos clientes quanto à estes serviços por meio de aplicação de questionários. A estrutura de apresentação deste documento está dividida em cinco partes: Introdução, Embasamento Teórico, Metodologia, Estudo de Caso e Conclusão.

A expectativa principal deste trabalho é de que nele empresários, acadêmicos, profissionais de marketing, ou simplesmente clientes possam encontrar de forma rápida e fácil, idéias e conceitos explicitados e enriquecidos na direção da extraordinária ferramenta de fidelização. Uma ferramenta antiga, mas de redescoberta relativamente recente, que vem ganhando espaço rapidamente nesse mundo cada vez mais globalizado.

Espera-se que o trabalho seja apreciado pelos leitores, e que contribua positivamente em tomadas de decisões e gere conteúdo relevante para o desenvolvimento profissional.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. Fidelização do Cliente

Há diariamente a luta incessante de várias empresas, de todos os segmentos, para diferenciarem-se da concorrência por intermédio de suas marcas, de seus produtos ou serviços. Essa procura constante focaliza basicamente dois aspectos: a atualização de um produto, serviço ou marca já existente, que esteja no mercado há algum tempo, e a necessidade que os clientes têm de adquirir novas tecnologias. Essa necessidade, muitos clientes ainda nem perceberam que têm, e em geral está ligada a uma predisposição a pagar um pouco mais por novidades, nem sempre necessárias, mas com forte apelo tecnológico.

As diferenças tecnológicas entre os produtos são cada vez menores, enquanto os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, o que dificulta o trabalho de diferenciação. Os profissionais de marketing sabem que na mente do cliente sempre existirá preferência por determinado produto, serviço ou marca, mas também têm conhecimento de que essa intenção de compra nem sempre se realiza. Isso ocorre porque o produto, serviço ou marca preferida nem sempre está ao alcance do poder aquisitivo dos clientes.

Hoje, a diferença entre a preferência e a compra efetiva está na percepção do cliente em relação aos avanços tecnológicos e à qualidade dos produtos desejados. Deve-se ressaltar, explica Sabatino (2003, p. 2), que hoje a tendência é que a **preferência pela qualidade seja minimizada cada dia mais**. Isso ocorre porque há mais disponibilidade de tecnologia, e isso mostra a tendência de uma equalização de produtos de diferentes fabricantes. Hoje, a tecnologia e a qualidade dos produtos fabricados nos mais diversos lugares estão cada vez mais parelhas.

Esse cenário levou algumas empresas a concluir de que ter marcas sólidas, produtos ou serviços conhecidos e confiáveis, não seria mais suficiente para garantir a sobrevivência de uma organização. Era preciso a fidelização de clientes. Além da obrigatoriedade de ter sob controle todas as variáveis inerentes ao negócio como qualidade, canais de distribuição, logística, preço e produção, seria preciso estar bem perto do cliente, conhecer seus hábitos de consumo, suas necessidades, entender o seu comportamento de compras; enfim, tentar tê-lo o mais próximo possível de seus olhos.

Mas, e as pesquisas de mercado, nas quais as empresas investem fortunas, elas não conseguem mostrar com eficiência quem são os clientes e quais são os seus hábitos de consumo? Em parte, pois as pesquisas de mercado tradicionais mostram tendências, e não

fatos concretos sobre hábitos de consumo. Mas se as pesquisas de mercado não mostram o lado real e verdadeiro do cliente, surge paralelo a isso, a necessidade de conhecê-lo mais profundamente. O modo mais rápido e eficiente é criar um relacionamento estreito com o cliente. A oferta de benefício - em troca de informações preciosas sobre o cliente -, é uma das formas de estimular o cliente a usar os produtos da empresa e a retornar ao seu ponto de vendas. Isto é fidelizar.

2.1.1. Por que as pessoas compram?

É impossível falar sobre fidelização de clientes sem passar pela questão do consumo e tentar entender essa necessidade que está presente em todos os seres humanos, e que é absolutamente subjetiva. O que acontece com a mente continua guardando vários mistérios que ainda estão para ser revelados pela ciência. Entretanto, alguns comportamentos comandados pela mente são bastante conhecidos e praticados. Um deles é a experimentação, ou seja, a atração que o ser humano tem de conhecer coisas novas.

Estimuladas pela vontade de experimentar e de ousar, e atraídas pelo desconhecido, às mentes mais geniais e brilhantes que conhecemos como a de da Vinci, Einstein, Galileu e mais recentemente Stephen Hawking astrofísico e doutor em cosmologia que hoje ocupa a cadeira que foi de Isac Newton, de professor de matemática em Cambridge, Inglaterra produziram idéias e descobertas fundamentais para a humanidade (SABATINO, 2003, p. 4).

A experimentação é uma variável que tem ligação direta com o hábito de consumo das pessoas e é uma característica marcante no comportamento; ela se manifesta sistematicamente por um estímulo externo ou, muitas vezes, por sua simples vontade do ser humano. Sabatino (2003, p. 5) explica que a experimentação é um dos principais inibidores do processo completo de fidelização de um cliente, mas, ao mesmo tempo, essa vontade de conhecer coisas novas pode levar a ter experiências ímpares, que podem ser benéficas para que as empresas mais consistentes possam oferecer algo distinto, diferente, único.

Se, por um lado o ato de experimentar, à vontade, as influências da mídia, dos ídolos, de amigos e a própria natureza humana vão contra o conceito de fidelidade, por outro lado as empresas perceberam que esse movimento é uma gangorra, e, assim como o cliente experimenta o produto do seu concorrente, ele também experimenta o seu, levando à conclusão de que o estímulo à experimentação é fundamental para o equilíbrio do ecossistema de mercado (SABATINO, 2003, p. 5).

Para ganhar a batalha da conquista dos clientes, tem que se buscar pelas ferramentas do marketing que podem ser exercidas para reter e conquistar os clientes que testaram e gostaram do produto.

2.1.2. A Necessidade e a Vontade

Existem duas maneiras pelas quais o consumo se manifesta nas pessoas: Por necessidade e por vontade (SABATINO, 2003, p. 5).

A primeira é caracterizada por necessidades básicas, como alimentação, saúde e vestuário; de forma geral, as pessoas praticam esse tipo de consumo. A maneira pela qual cada um o faz é que estabelece a diferença. Dependendo do grupo no qual cada cliente está inserido, o que é necessidade para uns, não o é para outros; e esta é a razão pela qual se faz necessário ter o apoio de sistemas bem planejados e desenvolvidos, que permitiam atender à dinâmica de compreender o comportamento dos clientes.

A outra tem origem exclusiva no fator emocional: o imperativo é o desejo de ter, seja por impulso, por vontade acumulada ou, principalmente, pelo sonho. Nesse grupo são encontrados os clientes de marcas famosas, como: Ferrari, Rolex e Louis Vuitton, que, além de reconhecerem qualidade nesses produtos, realizam também sonho de consumo.

As empresas que se posicionam como vendedoras de sonhos têm que concentrar seus esforços para comercializar muito mais que produtos tecnicamente evoluídos. Conta Sabatino (2003, p. 6) que na Antiguidade, as pessoas que praticavam a oniroimancia - arte de interpretar os sonhos -, eram muito bem vistas pelos nobres. Hoje, essa admiração continua, mas ela tem origem quando o cliente percebe que uma empresa conseguiu desenvolver um produto ou serviço que tenha relação estreita com um sonho dele. A diferença entre um produto e um sonho está no modo como cada um deles é vendido. A Figura 1 mostra o posicionamento da empresa que proporciona experiências.



Figura 1. Matriz de Posicionamento

Fonte: Sabatino, 2003, p. 7.

Não há limites para a realização de um sonho. Sabatino (2003, p. 7) explica que o cliente envolvido e alimentado continuamente com doses certas de comunicação e estímulo não mede esforços para alcançar o seu sonho; toda a sua esperança e as atitudes são direcionadas para o objetivo de realizar este sonho. Explica o autor que, “os verdadeiros mestres de marketing são aqueles profissionais que conseguem materializar a criatividade em sonho”.

Griffin (1998, p. 12-13), em relação ao preço, explica que o preço é uma variável que freqüentemente as pesquisas usam para comunicar expectativas que extrapolam o real. Ou seja, pesquisas revelam que em quase todos os clientes que escolhem fornecedores concorrentes, o percentual não passa de 10% o número de clientes que optam pela troca devido ao preço. Além disso, amostras significativas de clientes que apresentam maior fidelidade de compra informam o mesmo nível de insatisfação com os preços relatados pelos clientes perdidos.

A Figura 2 ajuda a visualizar a diferença entre empresas orientadas para a marca e as orientadas para o sonho.

Posicionamento	Automóveis	Relógios	Acessórios	Bebidas	Emocional
Sonho	Ferrari	Rolex	Louis Vuitton	Chateau Latour	Imaginação
Marca	Ford	Seiko	JC Penney	Pepsi-Cola	Aspiracional

Figura 2. Tabela de Posicionamento

Fonte: Sabatino, 2003, p. 8.

Entender por que as pessoas compram e como compram é fundamental para definir da estratégia de qualquer empresa. Isso significa dizer que, a cada dia, as empresas poderão mapear e entender com mais precisão o comportamento de compra dos clientes, e com isso calibrar todas as variáveis intrínsecas ao processo, como, por exemplo, o canal de distribuição, promoção, preço e atendimento (SABATINO, 2003, p. 8-9).

A força dos clientes no processo comportamental de compra obriga toda a cadeia de vendas fabricantes, atacadistas e varejistas a estar sempre atenta à velocidade das suas intenções.

Esse poder de mudar fica ainda mais fortalecido em um mercado economicamente instável, no qual a volatilidade na mudança de uma opção de compra é muito maior do que nos mercados maduros. Em cenários em que o fator econômico tem grande peso, a variável preço exerce forte influência nos hábitos de consumo (SABATINO, 2003, p. 9).

Outro ponto muito importante é o atual nível de sofisticação do varejo, e a esse respeito, o mercado brasileiro vem acompanhando as principais tendências mundiais. O mercado de consumo brasileiro é um dos mais interessantes e rentáveis, e tem um dos maiores potenciais de consumo do planeta. A sofisticação do varejo, que pode ser percebida pela qualidade das ações de *merchandising*, atendimento, promoção, exposição de produtos, eficiência operacional do ponto de venda e melhora de embalagens, seduz o cliente, que se sente estimulado comprar mais e melhor. Porém, esse jogo de sedução pode ficar mais atraente para o varejo, principalmente quando o cliente não tem um forte referencial de preço ou percepção de valor. O grupo formado por esse tipo de cliente é responsável pelas altas margens da cadeia de consumo, principalmente quando não se trata de bens duráveis.

2.1.3. As “Ondas” da Fidelização

Há muito tempo os brasileiros convivem com a fidelização, tendo como base os relacionamentos pessoais nos quais, comprador e vendedor buscam apenas a auto-satisfação quanto a um bom negócio.

Vale à pena ressaltar que a satisfação é um estado de espírito, enquanto que a fidelidade é uma conduta que requer disciplina e determinação (SABATINO, 2003, p. 10). É possível ter satisfação como cliente com a aquisição de um serviço ou produto, sem ser fiel a uma determinada empresa, mas não se pode ser fiel sem estar plenamente satisfeito com uma organização com a qual se está mantendo um relacionamento.

O crescimento da economia e da população, a industrialização, a evolução mercadológica e a competição entre empresas mudaram a maneira como o varejo se relaciona com os clientes. Esta seria, segundo Sabatino (2003, p. 11), a “segunda onda de fidelização”, que seriam as bonificações, os descontos e os incentivos. No entanto, ressalta o autor, esses recursos oferecem alguns ganhos não constantes, já que, após essas ações serem encerradas o cliente pode desaparecer e só voltar em outras campanhas. A falta de fôlego financeiro afetava a continuidade dos programas de retenção de clientes que estavam satisfeitos, mas não-fidelizados.

A terceira onda foi estimulada pelas companhias aéreas, que ofereciam benefícios extras, geralmente passagens gratuitas para os clientes que voassem um determinado número de vezes com elas.

No processo praticado por essas companhias, havia uma troca: elas ofereciam algo a mais, porém, exigiam informações, pois assim elas conheceriam melhor o cliente, entenderiam quem ele era, o que desejava e, conseqüentemente, desenvolveria um produto ou serviço que atendesse às suas necessidades. Por fim, torná-lo-ia fiel.

No momento, o assunto fidelização faz parte do cotidiano do cliente e da estratégia de algumas empresas de todos os setores de mercado. Essa evolução veio acompanhada de um volume significativo de informações sobre o cliente, mas principalmente do conhecimento sobre o seu perfil de compra ou do de determinado grupos bem identificados (SABATINO, 2003, p. 12).

2.1.3.1. Sobre a Satisfação do Cliente: a conquista e manutenção do cliente fiel

Embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem-sucedida, ela, isolada, não é suficiente para a conquista de clientes fiéis. Até a década de 80, a satisfação dos clientes era tida como a geradora de resultados financeiros positivos, especialmente nas compras regulares. Entretanto, conforme explica Griffin (1998, p. 11), as últimas pesquisas sugerem que os altos níveis de satisfação não se traduzem necessariamente em compras regulares e aumento nas vendas, e, para aponta que:

A Fórum Corporation informa que mais de 40 por cento dos clientes que afirmam estar satisfeito mudam de fornecedores sem hesitar. *A Harvard Business Review* informa que entre 65 e 85 por cento dos clientes que optam por um novo fornecedor afirmam que estavam satisfeito ou muito satisfeitos com o fornecedor anterior. [...] a empresa *Intelliquest* realiza pesquisas de mercado para fabricantes de computadores no mundo todo, relata que em mais de 30 mil entrevistas a *Intelliquest* nunca observou a satisfação dos clientes como um indicador confiável de compras regulares. As pesquisas realizadas *pelo Juran Institute* revelam que mais de 90 por cento dos altos gerentes das 200 maiores empresas dos EUA concordam com a afirmação: A maximização da satisfação dos clientes aumenta a lucratividade e a participação no mercado”. Ainda assim, menos de dois por cento dos 200 ou mais entrevistados conseguiram constatar uma melhoria da lucratividade a partir da elevação documentada dos níveis de satisfação dos clientes. A maioria dos gerentes supõe que exista uma correlação entre os índices de satisfação e o comportamento de compra dos clientes: ‘quanto maiores os níveis de satisfação, maiores os níveis de compra, de recomendações a amigos e parentes e da disposição em arcar com preços maiores’ (GRIFFIN, 1998, p. 11).

No entanto, como ilustram as constatações, essa correlação é duvidosa. Os níveis de satisfação não se traduzem necessariamente em vendas e lucros maiores.

Essa disparidade ocorre em função de uma série de fatores que contribuem para o problema. Conforme explica Griffin (1998, p. 12) no momento em que são pesquisados quanto à satisfação, os clientes freqüentemente ignoram suas futuras ações.

2.1.4. Caracterização do Processo de Fidelização

A existência de um processo de fidelização formal ou informal, estabelecido ou em andamento é caracterizada pelo ato ou pela vontade de um cliente investir tempo e dinheiro para construir um relacionamento com uma organização, decidindo adquirir os produtos e/ou serviços oferecidos por ela com determinada constância. Observe que esse é um processo que necessariamente parte do cliente, ou seja, ele dá início ao relacionamento, não importando se foi estimulado ou não.

Isso significa dizer que, esse cliente está disposto a ter um relacionamento estreito e contínuo com a empresa, com uma freqüência que não seja entendida como inconveniente, e ainda, o relacionamento deve manter uma comunicação entre as partes.

2.1.4.1. O Grau de Fidelidade

O grau de fidelidade dos clientes para com determinada empresa pode ser percebido por alguns fatores (SABATINO, 2003, p. 13):

- O envolvimento do cliente com o segmento de negócios no qual a empresa se insere;
- A oportunidade que o cliente tem de trocar tal empresa pelo seu principal concorrente;
- O nível de ambivalência, ou seja, o estado de alguém que, em determinadas situações, experimenta ao mesmo tempo sentimento opostos.

Um dos pontos de partida do relacionamento da empresa com o cliente são as centrais de atendimento *Call Centers*. É nessa linha de frente que o cliente começa a traçar o perfil da empresa com a qual está tendo contato e, invariavelmente, a expectativa que o cliente tem é de bom atendimento e de conseguir solucionar os problemas que motivaram o telefonema. O *Call Center*, portanto, é um importante instrumento de alcance de fidelização do cliente, pois

tem a oportunidade de abrir um canal de comunicação com o cliente, ou seja, explica Sabatino (2003, p. 13), é uma estratégia que visa manter o cliente próximo à empresa.

Pesquisas recentes têm mostrado que uma das maiores necessidades do ser humano é a segurança. Do ponto de vista mercadológico, isso pode ser considerado uma oportunidade proporcionada à empresa que tenha condições de oferecer aos seus clientes a tão almejada sensação de segurança. Um cliente bem atendido será mais fiel e ainda fará propaganda positiva da empresa. Ele será surpreendido pela atenção recebida e se sentirá importante, um cliente especial.

Conforme explica Sabatino (2003, p. 14), o cliente fica fidelizado após “um bom atendimento, um canal aberto de comunicação e uma resposta ágil e eficaz”. E, complementa o entendimento ao justificar que a cada dia que passa, com a crescente valorização do cliente e sua consciência em relação aos seus direitos, as empresas estão oferecendo serviços de atendimento cada vez melhores. Isto faz com que os clientes criem em sua mente um modelo de excelência de atendimento, o que o torna muito mais exigente e reivindicador.

As principais variáveis de avaliação da empresa realizada pelo cliente - independente do tipo de produto ou do segmento de mercado -, estão: os atendimentos são comparados pela agilidade, eficiência, tempo de espera, os canais de comunicação oferecidos ou os sistemas que utiliza. “Cada vez mais as pessoas conhecem seus direitos, comparam tudo, pesam as alternativas e dão seu *veredicto*”, explica Sabatino (2003, p. 14).

Especificamente em relação a programas de fidelização, o atendimento ao cliente precisa ter o seu conceito necessariamente ampliado. Nesse caso, mais do que atender aos clientes, a empresa deve relacionar-se com eles, conhecer seus desejos e antecipar suas necessidades.

Assim, pode-se dizer que um programa de fidelidade é um instrumento para conhecer melhor o cliente. Nesse aspecto, empresas que optam por adotar esta estratégia de *marketing* e a utilizam de maneira inteligente, fidelizam o cliente não apenas pelos benefícios que propiciam, mas principalmente por se utilizarem do conhecimento adquirido sobre o cliente para direcionar suas ações de *marketing*, tanto em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços quanto em relação, à maneira e ao conteúdo da comunicação utilizada.

2.1.4.2. O Poder de Consumo

Fidelização e poder de consumo estão diretamente ligados, pois a recompensa pela fidelidade só é conquistada quando há uma relação comercial em jogo, e essa relação

comercial é estabelecida na sua essência pelo poder de consumo dos clientes. No Brasil, país de cultura heterogênea, 170 milhões de habitantes e os mais diversos níveis de poder aquisitivo, encontram-se distorções muito grandes, porém, ao mesmo tempo, ocorrem com ótimas oportunidades.

Por exemplo, em 1992, a classe C representava 26,3% da população do Brasil, hoje chega a 30,1% sendo que nesse período a mobilidade em direção ao topo pirâmide social, o seja, das classes inferiores para as superiores, foi de 2,5%.

Pesquisa recente do *Boston Consulting Group* (BCG) identificou que as famílias brasileiras da classe C formam um conjunto de 12 milhões de domicílio, têm renda familiar entre R\$ 600,00 e R\$ 1.699,00 e são responsáveis por 28% do consumo no país, com um total de R\$ 226 bilhões ao ano.

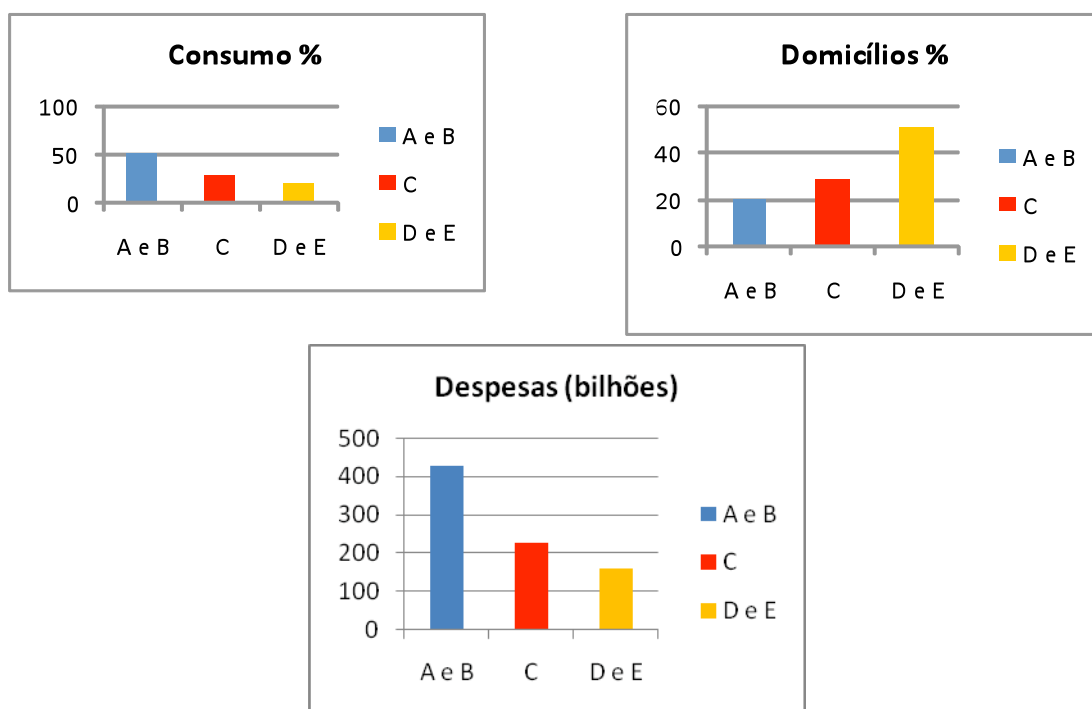


Figura 3. Gráficos de Evidenciação das Classes A, B e C

Fonte: Sabatino, 2003, p. 16.

Seguindo as explicações dadas por Sabatino, tem-se que, ao analisarmos a renda de cada família, individualmente, ela parecerá ser insuficiente para sustentar todas as necessidades do grupo; entretanto, cerca de 80% dessas mesmas famílias conseguem ter uma sobra mensal média de R\$ 128,00 o que mostra a oportunidade de explorar esse potencial de consumo existente.

Essa oportunidade fica ainda mais evidente quando se observa que a classe C não está saturada de ofertas. Ao contrário do que ocorre com as classes A e B, que estão sempre muito bem abastecidas de ofertas pelo mercado, a classe C se mostra como um grande potencial

adormecido. “Essa visão pouco abrangente faz com alguns grupos de clientes sejam preteridos; eles também compram, mas não são reconhecidos por isso” (SABATINO, 2003, p. 17).

A classe conhecida como média no Brasil é 8% maior do que a população total da Alemanha; é maior do que a da Bélgica, a da Hungria, a de Portugal, a da Suécia, a da Áustria e a da Suíça. O Brasil tem um PIB que corresponde a 50% da América Latina – US\$ 751 bilhões – o que equivale à soma do PIB de todos os outros países, que é de US\$ 1.42 trilhão (SABATINO, 2003, p. 18).

Enfim, é fundamental conhecer e compreender ao máximo esse mercado peculiar, emergente e amplo, antes de desenvolver qualquer plano de negócios e, principalmente, antes de estimar as vendas, as adesões e o retorno sobre os investimentos e a fidelização.

2.1.5. Uma Nova Medida: a fidelidade dos clientes

Sabendo-se então, que a satisfação dos clientes é pouco confiável, Griffin (1998, p. 14-15) explica que a medida confiável vinculada às compras regulares, seria então, a fidelidade dos clientes. O conceito de fidelidade do cliente se volta mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não-aleatório, expresso ao longo do tempo por alguma **unidade de tomada de decisões**. O termo não-aleatório é fundamental. O cliente fiel tem uma tendência específica em relação àquilo que compra e de quem compra. Suas compras não ocorrem aleatoriamente. Além disso, o termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes. Finalmente, a expressão unidade de tomada de decisões indica que a decisão de compra pode ser tomada por mais de uma pessoa. Nesse caso, a decisão pode representar um compromisso dos indivíduos participantes da unidade e explicar por que os indivíduos são ocasionalmente infiéis ao produto ou serviço preferido.

Duas condições importantes associadas à fidelidade dos clientes são **a manutenção** e **a participação do cliente**. A manutenção do cliente descreve a duração do relacionamento com o cliente. O índice de manutenção é a porcentagem de clientes que voltou a comprar por um número específico de vezes ao longo de um determinado período. Muitas empresas operam na idéia de que um cliente mantido é automaticamente um cliente fiel. Por isso, a participação é a segunda condição de fidelização do cliente.

A participação do cliente na empresa indica a porcentagem do orçamento do cliente que é gasta com os produtos desta. A empresa detém 100% desse orçamento, por exemplo,

quando o cliente gasta todo o orçamento com os produtos ou serviços da empresa. A empresa perde sempre que um concorrente consegue uma porcentagem ou parcela do orçamento do cliente.

Tanto a manutenção quanto a parcela gasta pelo cliente são essenciais para a fidelidade. No entanto, em algumas situações, como as contas governamentais, os clientes são impedidos de comprar de um único fornecedor. Nesse caso, a conquista de uma parcela de 50% pode ser, por exemplo, o máximo que a empresa conseguirá. Do mesmo modo, em muitas categorias de bens de consumo, os compradores podem ser, e freqüentemente são, fiéis a diversas marcas. Nessas circunstâncias, os limites da fidelidade podem ser ditados pelas condições do mercado e pelo padrão de consumo do produto.

Griffin (1998, p.16) lembra, por fim, que a manutenção do cliente e a participação do cliente são essenciais à fidelidade, e que esse comportamento de compra é obtido por meio de uma série de estratégias de negócios bem-estabelecidos em relação ao desenvolvimento da fidelidade dos clientes. O autor lembra que a estratégia mais freqüentemente utilizada é a participação no mercado.

2.1.5.1. Relacionamento com o Cliente Fiel

De acordo com Sabatino (2003, p. 89), o relacionamento estreito com um cliente é calcado em três pilares básicos: consistência na comunicação, conteúdo relevante e freqüência.

Às vezes, a cultura da empresa em relação ao tratamento que dispensa aos clientes pode ser um obstáculo. Nem sempre uma organização consegue definir claramente o modo de se comunicar com os clientes e, o que é muito mais grave, às vezes as empresas não sabem o que dizer a cada um deles. Sabatino (2003, p.90) lembra que não pode haver uma comunicação padronizada, quando se deseja comunicar com *clusters* de características distintas. É necessário o cuidado na filtragem de clientes e suas formas de comportamento.

Para obter a fidelidade de um cliente, é preciso que a empresa percorra um caminho em geral extremamente lento, dedicado e persistente.

2.1.6. O DNA da Fidelização

Sabatino (2003, p. 102-104) em uma analogia com o DNA, sobre o que é fidelização e como ela se encadeia, explica que:

O DNA ou, em português, ADN, ácido desoxirribonucleico nada mais é que uma longa molécula em formato de hélice distribuída em 23 pares de cromossomos que carregam os genes compostos por quatro elementos básicos: a adenina, a timina, a citosina e a guanina. O seqüenciamento ou o mapeamento do DNA consiste em registrar cada um dos genes do cromossomo, determinar a ordem dos nucleotídeos (os quatro elementos básicos) e suas funções. Atualmente, já foram mapeados 97% do código genético humano, conhecimento esse fundamental para desvendar os mecanismos básicos de determinadas doenças e anomalias. O DNA é composto por duas fitas de longos polímeros, formadas por milhões de nucleotídeos ligados uns nos outros, complementares, porém antiparalelas: a seqüência de uma fita é o inverso da outra, mas elas se complementam perfeitamente (SABATINO, 2003, p.103).

No caso da fidelização, ocorre a mesma coisa. Há duas fitas imaginárias que compõem o macroambiente: uma é formada pelas variáveis de marketing inerentes a qualquer negócio e a outra é formada por variáveis ligadas especificamente às ações de cada colaborador dentro da empresa.

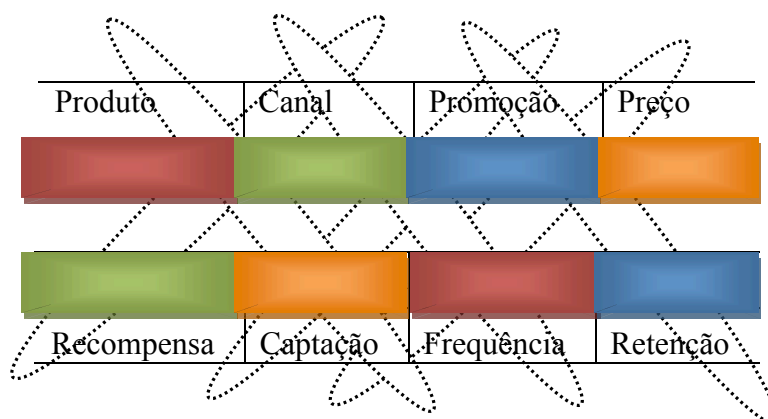


Figura 4. O DNA da Fidelização

Fonte: Sabatino, 2003, p. 103.

Essas duas fitas, como no caso do DNA, são complementares. Não há como ter retenção, se não houver oferta consistente, não há como ter frequência, se não houver um atendimento adequado, não há como ter atratividade, se não houver um preço bem ajustado.

Enfim, a descoberta desse seqüenciamento e o equilíbrio entre essas duas fitas que compõem o ambiente e negócio e de relacionamento determinarão o sucesso e a relevância do comportamento de cada colaborador dentro da empresa.

2.1.7. Sobre Globalização e Fidelização

A área de *marketing* não só cuida de vender idéias, mas de entender as demandas e desenvolver produtos. O bom profissional de *marketing* é um profundo conhecedor de psicologia, sendo capaz de interpretar emoções, influenciar e antecipar-se às tendências de mercado. Sobre a globalização pode-se iniciar este trabalho afirmando que nem todos são beneficiados pelo fenômeno. Poder-se-ia iniciar definindo globalização, no entanto, há um excesso de definições desencontradas. Para muitos a globalização é um movimento das grandes descobertas dos séculos XIV e XV. Para outros, é com certeza, o fenômeno mais atual dos séculos XX e XXI. De acordo com Ruud Lubbers e Jolanda Loorevaar, do Centro de Pesquisa Econômica da Holanda:

Globalização é o processo em que a distância geográfica torna-se um fator de menor importância para o estabelecimento de relações econômicas, políticas e socioculturais através das fronteiras. Esse processo alcança tal intensidade, que as relações mudam fundamentalmente e as pessoas tornam-se conscientes da mudança. A internacionalização potencial das relações e dependências cria oportunidades, mas também gera medo, resistência, ações e reações (LUBBERS & LOOREVAAR, APUD: BITTENCOURT, IN: SABATINO, 2003, p. xi).

Esta definição é feita, explica Bittencourt (IN: SABATINO, 2003, p. x) sob algumas características subjetivas e objetivas do fenômeno. Seguindo esta idéia, globalização é um fenômeno em movimento, pois a palavra engloba um verbo e ação; por outro, trata-se de um fenômeno que modernamente se caracteriza pela internacionalização da produção. Na verdade, esse é o ponto para o qual todas as definições acabam convergindo: a comunidade, de forma global, vive um momento em que os mecanismos de produção beneficiaram-se extraordinariamente dos avanços nas telecomunicações e nos meios de transporte, a ponto de alterar profundamente o comportamento das sociedades contemporâneas.

Não há como divergir sobre o fato de que a globalização traduz-se na aceleração do comércio internacional, na mobilidade do capital e na flexibilidade dos meios de produção. Por conseguinte, há uma variável unicamente peculiar ao momento: a sensação de encolhimento do mundo, graças ao extraordinário e rápido desenvolvimento das comunicações e dos meios de transporte.

O mercado, por sua vez, respondeu rapidamente aos avanços ampliando as suas matrizes de produção de modo a beneficiar-se das vantagens comparativas que cada país pode oferecer. Além disso, os lucros obtidos circulam rapidamente por esse sistema e alcançam a sede das empresas quase em tempo real. É claro que, para algumas empresas que tradicionalmente já operavam em âmbito mundial, a globalização tem um sentido diferente:

trata-se de explorar a realidade de modo a ampliar os benefícios e reduzir o impacto das eventuais ameaças. Mas, para muitas empresas tipicamente locais ou preocupadas exclusivamente com mercados domésticos, considerar o mercado global passou a ser questão de sobrevivência.

Se, por um lado, a globalização passou a oferecer mais compradores, por outro, colocou concorrentes no seu quintal; ou seja, aumentou-se o número de compradores potenciais, mas também se multiplicaram os concorrentes competentes, e agressivos. Exemplo dessa agressividade são os chineses que entenderam o mundo globalização e aprenderam a produzir com qualidade usando a sua maior vantagem competitiva: a mão-de-obra barata. Portanto, “a globalização amplia as oportunidades, mas impõe novos e nada desprezíveis desafios” (BITTENCOURT, IN: SABATINO, 2003, p. xi).

Nesse ambiente, tornou-se vital para a empresa moderna estabelecer uma relação de lealdade entre a sua marca e os “seus” clientes. É a relação “fidelização”. Por isso, além do fator tangível existente na relação psicológica entre o cliente, o produto e a marca, as empresas vêm lutando por estabelecer um laço não-tangível com a sua clientela com base no estabelecimento de relações de fidelidade, explica Bittencourt (IN: SABATINO, 2003, p. xi).

Nesse mundo globalizado, sob a pressão da concorrência que também está globalizada e é capaz de oferecer produtos semelhantes, vitoriosa será a empresa que conseguir transformar seus clientes em cúmplices interessados em manter um vínculo com a empresa e adquirir os seus produtos porque são feitos por aquela empresa e não por qualquer outra; uma empresa com a qual tenham uma relação de identidade e de fidelidade (BITTENCOURT, IN: SABATINO, 2003, p. xi).

2.2. Qualidade: Componente-Chave da Fidelização

2.2.1. A Imagem de Qualidade

Pesquisa feita pela revista *US News and World Reports* sobre as razões que afastam o cliente das empresas: 68% dos entrevistados apontaram à má qualidade do serviço, ou seja, “estar insatisfeito com a atitude do pessoal”, como a razão principal para sua atitude, enquanto a insatisfação com produtos responde por 14% e preço alto por 9%. (ANGELO e GIANGRANDE, 2004, p. 15).

O cliente constrói mentalmente sua percepção de qualidade do produto comprado respondendo a sua expectativa quanto a características físicas e preço, somando-se ao resultado da qualidade da interação do cliente. A valorização feita pelo cliente percebe e valoriza a qualidade do serviço oferecido e espera mais do que apenas preço bom ou preço baixo.

2.2.1.1. A Cultura é o Pré-Requisito da Qualidade

Um dos primeiros pré-requisitos é o desenvolvimento de uma cultura de serviços. Esta valoriza os bons serviços tanto para o público interno como para o externo, considerando os serviços como prioritários. A boa prestação de serviços da empresa (funcionário) para o cliente passa a ser uma das normas mais importantes da empresa, e que, se espera, seja seguida por todos (ANGELO e GIANGRANDE, 2004.).

Nessa cultura de serviços, todos os integrantes da empresa passam a ter como foco o cliente final, numa inversão da tradicional pirâmide hierárquica, na qual o topo é o cliente externo, seguido pelos funcionários que fazem à *interface* direta com o cliente e, em sequência, em ordem inversa, os demais escalões, cada um considerando como prioritário o atendimento às demandas e necessidades dos níveis com os quais fazem interface, até a direção da empresa, no último nível, como sustentação de todo o processo (ver figura 5).

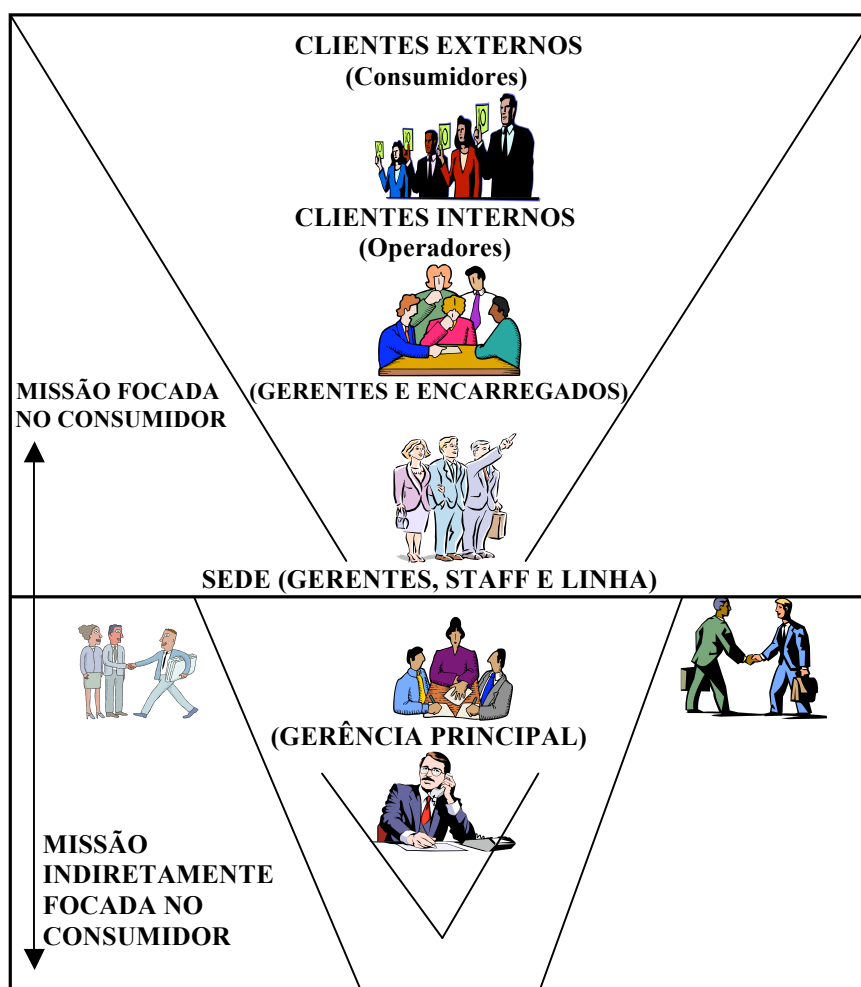


Figura 5. A Cultura dos Serviços

Fonte: ANGELO e GIANGRANDE, 2004.

Nesse contexto, qualquer funcionário, em qualquer escalão, tem que ter a consciência de sua importância em todo o processo. Na realidade, essa nova filosofia, inicialmente definida pela diretoria, contamina e subverte toda a empresa, tornando seus integrantes mais alertas, mais interessados e, sem dúvida, mais motivados.

2.2.1.2. Os Pilares da Qualidade

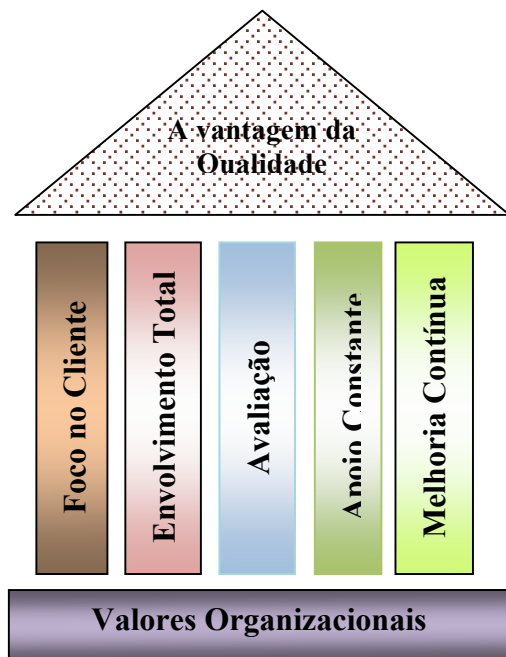


Figura 6. Pilares da Qualidade

Fonte: Chang, Labovitz e Rosansky, 1994. p. 169.

Conforme explicam Chang, Labovitz e Rosansky (1994, p. 169), a superioridade da qualidade é construída sobre os cinco pilares da qualidade que, por sua vez, são sustentados pelos alicerces dos valores organizacionais coerentes com a denominada TQM - *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total.

1) Foco no cliente (Satisfazendo Necessidades) - Dentro da organização, fornece-se, um ao outro, produtos, serviços e informações. Essa troca nos aproxima como clientes internos e fornecedores. Podemos satisfazer melhor as necessidades de nossos clientes finais externos quando trabalhamos para atender as demandas de nossos clientes internos.

2) Envolvimento Total (Assumido Responsabilidade pela Qualidade) - A qualidade não é responsabilidade apenas da gerência ou o Controle da Qualidade. Todos na organização devem estar envolvidos no processos de alcançar a qualidade.

3) Avaliação (Monitorar a Qualidade) - É impossível aperfeiçoar aquilo que não é avaliado. Não podemos alcançar as metas da qualidade sem estabelecermos para elas uma linha de referência e um gráfico do desenvolvimento. A decisão sobre o que deve ser avaliado deve ser influenciada pelas demandas dos clientes.

4) Apoio Constante (Liderando e Apoiando) - Todos os sistemas da organização, tais como planejamento, finanças, programação e gestão do desempenho precisam apoiar o esforço pela qualidade.

5) Melhoria Contínua (Antecipando e Inovando) - Amanhã, precisamos fazer tudo melhor do que fizemos ontem, e constantemente procurar corrigir problemas, prever problemas e apresentar melhorias.

2.2.2. Qualidade: O Fator Fundamental

Qualidade tem um impacto direto no desempenho do produto ou do serviço. Portanto, este conceito está intimamente ligado a valor e satisfação para o cliente. No sentido mais restrito, qualidade pode ser definida como “ausência de defeitos”. No entanto, a maioria das empresas centradas no cliente ultrapassa essa definição restrita, definindo qualidade em termos de satisfação do cliente. A qualidade pode estar intimamente ligada ao pós-marketing, que seria o fortalecimento da lealdade dos clientes indo ao encontro de suas expectativas. O cliente tem expectativas quanto à qualidade básica de um produto ou serviço que ele comprou. Qualidade e serviço devem acompanhar cada produto e serviço colocado no mercado.

Para definir qualidade, tarefa que não é fácil é necessário saber que essa definição muda conforme a época e as exigências do mercado, e por isso é fundamental ser flexível quando se tratar de qualidade e de expectativas do consumidor. Importante entender que no marketing de relacionamento a qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação do cliente. O objetivo fundamental, como bem explicam Kotler e Armstrong (2000, p. 5) é entender que “a qualidade total tornou-se a satisfação total do cliente”.

Programar o marketing da qualidade total significa que a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa estão estreitamente ligadas à qualidade dos produtos e serviços. Níveis mais altos de qualidade resultam em maior satisfação do consumidor. Kotler e Armstrong (1999, p. 400) declaram a relevância de um bom programa de qualidade de serviços e produtos como o fator mais importante no marketing de relacionamento para a conquista da fidelidade dos clientes. Boone e Kurtz descrevem a importância da qualidade e da satisfação do cliente da seguinte forma:

Qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do

comprador. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes (BOONE e KURTZ, 1998, p. 32).

Feigenbaum (1994, p. 32) observa que a “qualidade é o que seu cliente diz que é – não o que você imagina ser. Para se informar sobre a sua qualidade, ouça o seu cliente”. Para um programa de qualidade ter sucesso, é necessário seguir modelos.

2.2.3. Principais Modelos de Qualidade

2.2.3.1. Modelo de Gronroos

Este modelo enfatiza como a qualidade de serviço no atendimento é percebida pelo cliente. A imagem influencia a percepção de qualidade do cliente e age como um filtro por meio do qual ele seleciona os fatores influenciadores da qualidade. A qualidade percebida total resulta, isto sim, da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada no momento em que o cliente utiliza o serviço.

Todo cliente vem com certas expectativas a respeito da qualidade dos produtos, do atendimento e da experiência ao tratar com a sua empresa. Quando você excede essas expectativas, ele percebe a qualidade como sendo relativamente alta. Quando você deixa de satisfazer às expectativas, ele percebe a qualidade como relativamente baixa. No fundo do cérebro e de cada cliente está uma balança, que compara aquilo que ele recebe com aquilo que esperava. E, quanto mais ela pende para o lado positivo, maior será a qualidade percebida do seu atendimento ao cliente (LeBOEUF, 1996, p. 47).

O nível total de qualidade percebida não decorre apenas do nível dos componentes de qualidade funcional e técnica, mas da lacuna entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. A qualidade percebida só é boa quando a qualidade experimentada ultrapassa, ou pelo menos, alcança as expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada. Gronroos aponta vários fatores dos quais a qualidade esperada é consequência: necessidades do cliente, comunicações de marketing, propaganda boca a boca, imagem. As necessidades do cliente exercem natural e básica influência sobre as suas expectativas do cliente.

Da composição desses elementos centrais, ligados pelos critérios descritos, surge o modelo de qualidade de serviço de Gronroos (ver Figura 7).

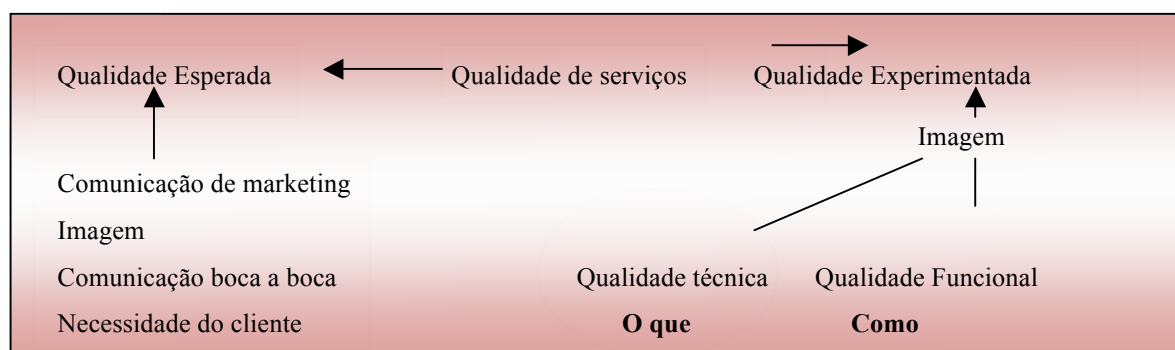


Figura 7. Modelo de Qualidade de Serviço Gronroos

Fonte: BOGMANN, 2002.

2.2.3.2. Modelo de Gummesson

O modelo de Gummesson voltou-se originalmente para a qualidade de bens, sendo resultado de longo estudo de uma grande corporação industrial multinacional.

Todavia, em virtude da preocupação em oferecer uma melhor e mais abrangente visão da qualidade, o modelo é influenciado pelos serviços. Em essência, a perspectiva adotada por Gummesson é a mesma que a de Gronroos: qualidade percebida pelo cliente é satisfação do cliente. Como tal, expectativas, experiências e imagem são conceitos-chave no modelo.

Gummesson identifica quatro tipo de qualidade (4 Qs) como origens da qualidade percebida e satisfação do cliente: qualidade de projeto, qualidade de produção, qualidade de entrega e qualidade relacional. Todos os empregados contribuem para essas qualidades. Em especial, bons resultados internos em todos os níveis e funções conduzem à boa qualidade externa. Imagem, expectativas e experiências, de um lado, e os 4Qs, do outro, compõem o modelo de qualidade de Gummesson (ver Figura 8) (BOGMANN, 2002, p. 92).

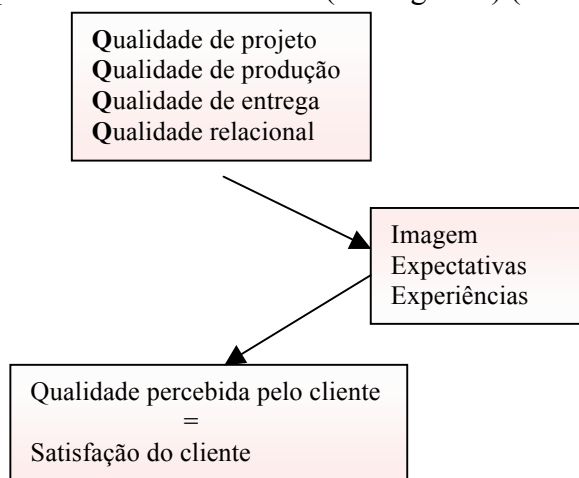


Figura 8. Modelos de Qualidade de Gummesson

Fonte: BOGMANN, 2002.

No modelo de Gummesson (1987, 2000, p. 110), qualidade de projeto significa bens projetados para executar as funções desejadas pelos clientes. Qualidade de produção significa seguir corretamente desenho e projeto previamente traçados. Qualidade de entrega é a distribuição do produto no prazo, pontualidade, itens corretos, livres de defeitos e documentação correta.

Qualidade relacional, entretanto, é uma inovação conceitual de Gummesson. Qualidade relacional é o índice de sucesso na criação de relacionamentos externos, bem como relações internas. A qualidade relacional atinge as relações humanas. “Ouvir o cliente e se comunicar é um meio de fidelizar o cliente” (BOGMANN, 2002, p.94).

Embora o modelo de Gummesson trate da qualidade de bens, os serviços contribuem expressivamente para cada um dos 4Qs. Gummesson deixa claro que qualidade é assunto de todos e não só do departamento de qualidade; sugere integração entre todos e introduz o conceito de cliente interno.

2.2.3.3. Modelo de Gummesson & Gronroos

Motivados pelo fato de quase toda oferta incorporar serviços e bens, o que sugere pensar na criação de ofertas de qualidade em vez de qualidade de bens e serviços isoladamente, Gummesson & Gronroos (1987, p. 111) buscaram estabelecer uma síntese de seus modelos abrangendo tanto serviços como bens. Os dois modelos, como precedentemente exposto, possuem semelhanças e diferenças marcantes. Entre as similaridades estão: 1) Ponto de partida na qualidade percebida pelo cliente, determinada por expectativas, experiências e imagem; 2) Qualidade como o resultado de uma experiência total do cliente, de caráter subjetivo; 3) Todos os empregados contribuem para a qualidade;

Entre as discrepâncias, Gronroos distingue dois vetores na percepção de qualidade do cliente: a) O que cliente recebe a qualidade técnica; b) Como o processo de produção do serviço é passado à qualidade funcional.

O modelo de Gummesson, em contrapartida, fundamenta-se sobre os 4Qs, as quatro fontes de qualidade: projeto, produção, entrega e relacionamento. A integração das duas concepções e a formação de um modelo mais geral de qualidade requereu rearranjo de conceitos originais e atenção para as características especiais de serviços. Este modelo prevê o visível e o invisível no serviço. Quanto mais bem conduzidas essas atividades, melhor será a qualidade percebida pelo cliente. Embora invisível, a produção de área de fundo numa

empresa de serviços ou bens não deixa de ser fonte de qualidade. As atividades em produção invisível configuram a plataforma para a produção visível. Ao refletir sobre todas essas considerações, a fusão das duas abordagens gera o modelo de qualidade Gummesson & Gronroos. A qualidade percebida pelo cliente é apresentada de acordo com dois componentes: qualidade de projeto, qualidade de produção (visível ou invisível), (interativa ou não-interativa), qualidade de entrega (própria do produtor e/ou de terceiros) e qualidade relacional do processo de produção do serviço. (ver Figura 9)

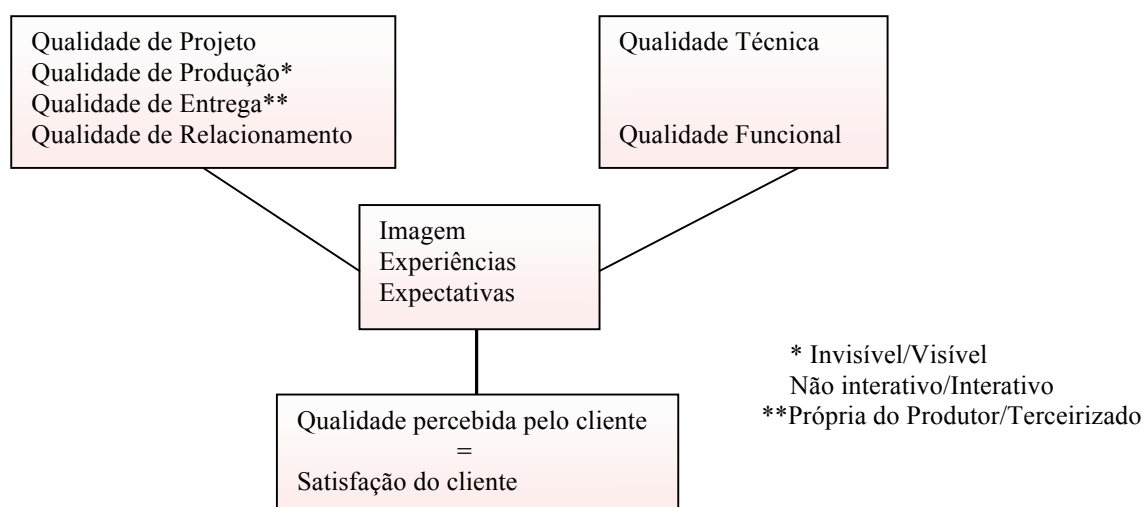


Figura 9. Modelo de Qualidade de Serviço e
Fonte: BOGMANN, 2002.

Finalizando, a qualidade relacional, por conseguinte, influencia a maneira como o cliente percebe o resultado (qualidade técnica) e o processo (qualidade funcional).

2.2.3.4. Modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, p. 113) iniciaram, em 1983, um programa de pesquisa sobre qualidade de serviço, originando-se proposições de dimensões da qualidade de serviços externas e internas. Neste modelo a questão central é a percepção dos gerentes e clientes aos atributos fundamentais da qualidade de serviço. Partindo então desta a percepção, nota-se um conjunto de quatro discrepâncias (ou lacunas, *gaps* em inglês) entre a percepção de qualidade de serviço até a entrega destes serviços ao cliente. Tais lacunas constituíram as principais barreiras ao objetivo de prestar ao cliente um serviço que ele considerasse de alta qualidade.

A primeira dessas lacunas concerne que os administradores nem sempre compreendem as características como itens que representam qualidade para os clientes. A segunda lacuna

refere-se à restrição de recursos, condições de mercado, indiferença da cúpula que impedem a especificação de oferta de serviço sintonizada com as expectativas dos clientes. A terceira lacuna compreende a distância entre especificações de qualidade de serviço e o serviço efetivamente entregue. A quarta lacuna envolve serviço efetivamente prestado e comunicações em geral que podem afetar as expectativas dos clientes.

A noção de que boa qualidade de serviço exige do prestador de serviço alcançar ou ultrapassar a expectativa do cliente. Tem-se, assim, uma quinta lacuna relacionando serviço esperado e serviço percebido pelo cliente. O julgamento de alta ou baixa qualidade de serviço depende, portanto, de como o cliente percebe o desempenho efetivo do serviço em confronto com o que ele esperava. A qualidade de serviço percebida pelo cliente é inversamente expressa pela quinta lacuna, que depende das outras quatro (ver Figura 10).

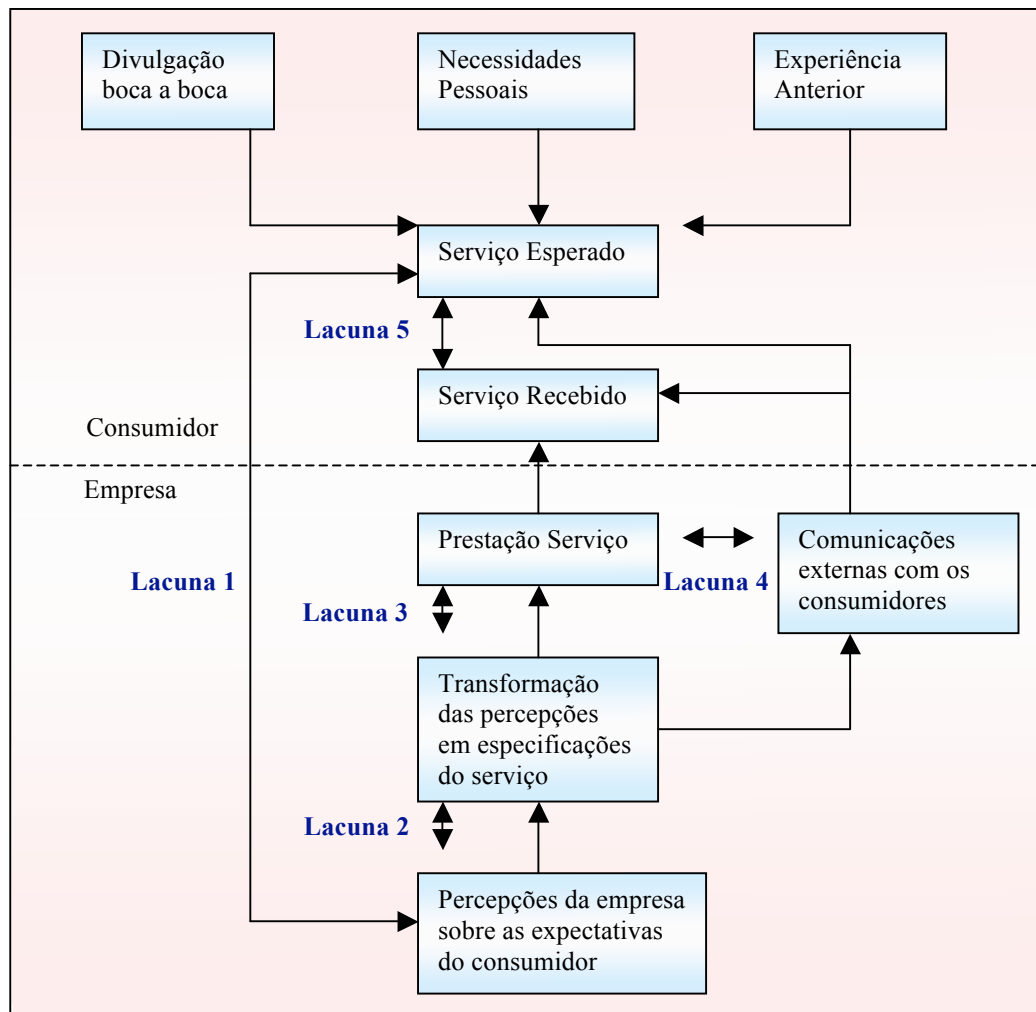


Figura 10. Modelo de Qualidade de Serviço

Fonte: KOTLER, 2000.

O Modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry descrito, cuja principal característica é a identificação de lacunas entre certo número de fenômenos da qualidade de serviço, vai além dos demais modelos examinados por indicar e precisar relacionamentos entre os serviços, afetando a qualidade percebida. “De fato, o propósito desse chamado modelo de lacunas de qualidade é primariamente instrumental; ou seja, ajudar diretamente organizações a serem mais eficientes na gestão da qualidade de serviço” (BOGMANN, 2002, p. 117).

3. METODOLOGIA

Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, na bibliografia existente.

Este estudo será de natureza qualitativa, que para realização do seu intuito maior, - obtenção dos fatores que revelam a fidelização conquistada pela empresa Consel, em clientes -, realizou entrevistas com os referidos clientes sob questionário (anexos), para identificar as percepções que os clientes da Consel tem para com a empresa, e a partir da análise formular novos desafios para a empresa, possibilitando mudanças, na busca de soluções que ainda possam se fazer em um mundo informatizado e globalizado. Para a realização da pesquisa, foi necessário, visita aos clientes, além, é claro, de pesquisa bibliográfica. A pesquisa formulada contou com um levantamento da forma como a empresa presta os seus serviços principais, e também, a forma como que o cliente reconhece a Consel. Este trabalho foi realizado por meio de entrevistas informais.

Neste contexto, este trabalho foi realizado conforme as seguintes metodologias: Quanto aos meios, Vergara (2004) cita que: “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. E que: “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A pesquisa é de campo, pois pré dispõe-se identificar e colher na população que compõe – a clientela cadastrada e ativa da Consel -, em outras palavras, é um estudo de caso. É bibliográfica, por fazer uso de material de fácil acesso ao público em geral, como livros e periódicos que tratem do assunto. A pesquisa de campo permite que se levantem dados reais, junto à empresa objeto de estudo. De campo porque para coleta dos dados foi necessário o deslocamento até o cliente para obtenção das respostas. A documental, porque o histórico da empresa foi baseado em sua documentação (registros). A bibliográfica, porque se fundamenta na parte teórica e metodológica. Bibliografia porque abordou fundamentação teórica nos assuntos relacionados à fidelização e também, qualidade, como instrumento-chave de fidelizar o cliente, permitindo-se assim, com os resultados, propor melhorias. Quanto aos fins, a pesquisa é de investigação exploratória com estudo realizado no

meio empresarial, onde há não registro de investigação anteriormente realizado, pelo meio científico. A investigação implica ainda em “pesquisa realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, é aplicada como “pesquisa fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não” (VERGARA, 2004).

Como parâmetro para melhor visualização da importância de se estudar as percepções do cliente em relação à empresa Consel foram estruturadas as respostas em gráficos, de forma a obter a melhor visualização dos números de resultados colhidos. Desta forma, é possível a Consel identificar os pontos de aprimoração a serem sugeridos como melhora.

Para conhecer as características da empresa, e definir a situação problema, foi feita uma reunião com o proprietário. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica para proporcionar uma base teórica que auxiliou no desenvolvimento do trabalho. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica pertinente aos assuntos abordados em livros e meio eletrônico. Para coleta das informações utilizou-se de questionário aplicado junto aos clientes cadastrados/ativos que fazem uso freqüente da empresa, tais dados permitiram uma maior facilidade na tabulação de dados, os quais foram tratados de forma quantitativa, com enfoque qualitativo.

O método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999). Assim, esta pesquisa é quantitativa, porque foram tabulados de forma numérica, em gráficos e tabelas. O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999). A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Assim, a pesquisa é qualitativa, porque foram relacionadas todas as respostas subjetivas referidas ao problema analisado.

Segundo Mattar (1998) o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. E que a qualidade de uma pesquisa está diretamente relacionada ao equilíbrio da qualidade entre suas diversas etapas; por isso, todas são igualmente importantes. Depois de definido o objeto do estudo, sua delimitação e objetivos, foram levantadas informações bibliográficas relativas ao assunto em questão o que possibilitou ao pesquisador verificar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos.

O universo da pesquisa diz respeito à população, que segundo Vergara (2004) “refere-se a um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”. A amostra da pesquisa foi constituída dos clientes/cadastrados/ativos da Consel que se dispuseram a responder o questionário. Portanto, o universo da pesquisa diz respeito ao número total de clientes, qual seja, uma carteira de 82 clientes. Neste total estão incluídos os contratos de locação, locação com opção de compra, interterritoriais, e os contratos de manutenção, e as respostas foram dadas por usuários, gerentes, proprietários, pessoas que utilizam os equipamentos da Consel e que, de alguma forma, estão em contato direto com os serviços prestados. Alguns dos clientes cadastrados, nos meses estudados nem todos participavam da entrevista. Daí, o número de respostas alcançar até 425 respostas.

Informa-se que a pesquisa foi dividida em 6 visitas, distribuídas nos meses de junho a novembro, e as respostas foram elencadas em quatro tipos: excelente, ótimo, bom e regular – conforme Tabela 01.

Tabela 01. Distribuição de Período e nº de entrevistas por período

	Nº de pessoas pesquisadas	E	O	B	R
1ª Pesquisa 11/06/08 à 17/06/08	83				
2ª Pesquisa 18/06/08 à 18/07/08	425				
3ª Pesquisa 21/07/08 à 21/08/08	383				
4ª Pesquisa 22/08/08 à 22/09/08	316				
5ª Pesquisa 22/09/08 à 22/10/08	252				
6ª Pesquisa 23/10/08 à 19/11/08	266				

Somente o segundo período inclui o total de participantes ativos junto a empresa Consel. Para que a presente pesquisa pudesse ser realizada, o pesquisador comprometeu-se com a empresa pesquisada que os dados coletados somente foram utilizados para fins acadêmicos. Após a coleta, os dados foram organizados e tabulados para que a análise pudesse ser feita, tendo como foco o problema do estudo, buscando-se outras leituras ou trabalhos precedentes – levantamento bibliográfico -, para melhor fundamentação teórica sobre o tema. Ao tratar os dados, foram analisados os resultados obtidos de forma a identificar e estabelecer estratégias que melhor se ajustem às necessidades da Consel (RICHARDSON, 1999).

4. ESTUDO DE CASO DA CONSEL - COMÉRCIO E SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA

A Consel - Comércio e Serviços Técnicos Ltda¹, é uma empresa Revendedora Autorizada da marca Canon há mais de 10 anos, prestando todos os serviços necessários aos clientes de qualquer segmento ou demanda, na área de automação de escritório e soluções de informações. A Consel foi constituída há 14 anos, com a idéia inicial de ser uma empresa de limpeza e conservação, daí a origem do nome.

A empresa começou a atuar no seu atual negócio há 11 anos, quando o seu proprietário e diretor saiu de uma empresa na qual era sócio. A empresa possui o mesmo ramo de atuação da Consel e hoje é sua concorrente. A partir daí a Consel passou a atuar fortemente no segmento governo, e em pouco tempo tinha como clientes alguns dos principais órgãos públicos na esfera federal e distrital. Nesta época ela tinha como clientes por volta de 95% clientes de governo e o restante, clientes corporativos.

Hoje em dia com o avanço da tecnologia da informação, cada vez mais empresas privadas necessitam de soluções de automação. Foi quando a Consel percebeu que existia uma grande oportunidade neste segmento. Trabalhando com novas soluções, a Consel conseguiu diminuir a diferença entre clientes governo e privado, tendo hoje uma participação de aproximadamente 70% e 30% respectivamente. Foi quando ela se tornou durante dois anos consecutivos a maior revenda Canon do Brasil em faturamento (compras com a Canon).

4.1 Estrutura e funcionamento

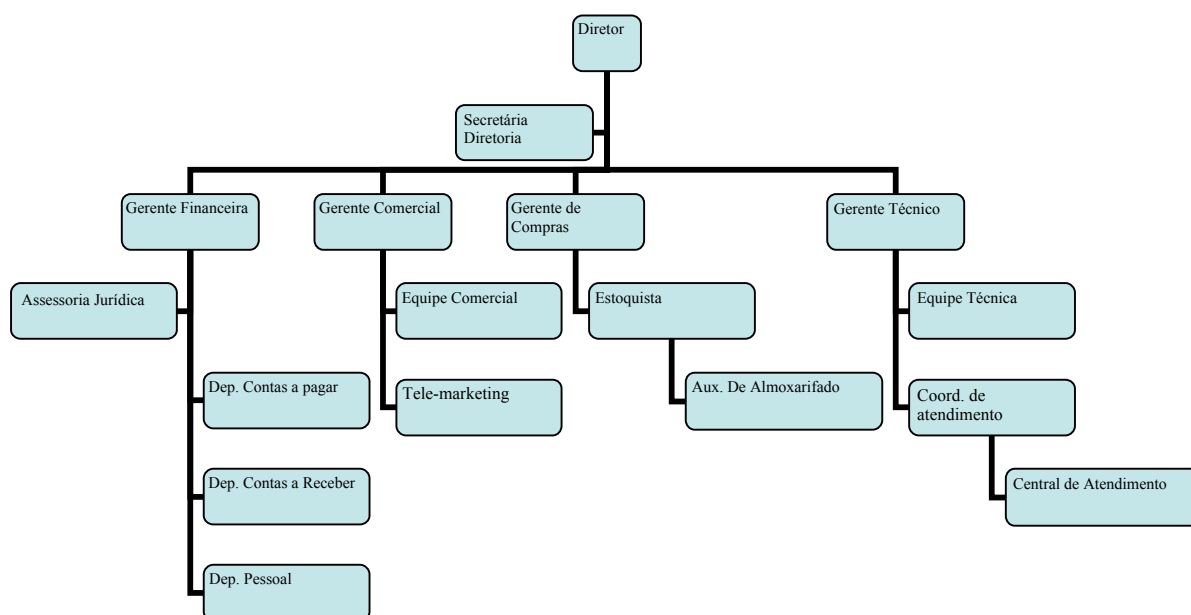
A Consel está estabelecida no principal Centro Gráfico de Brasília, ocupando dois prédios no Setor de Indústrias Gráficas, onde as áreas: Administrativa, Comercial, Estoque de Peças e Suprimentos, além da Diretoria da empresa, ocupam um prédio de 04 (quatro) pavimentos situado na Quadra 03. É neste prédio que administra toda a logística e distribuição de peças e suprimentos através de um rápido sistema de suporte que contempla profissionais que se utilizam para tais serviços, de carros, motos, e aparelhos de comunicação.

Na Quadra 06 do Setor Gráfico, a Consel dispõe de um prédio com mais de 2.000m² de área construída, onde estão localizados o Estoque Central de máquinas e equipamentos

¹ Consel Comércio e Serviços Técnicos LTDA. CNPJ: 37.992.054/0001-90. End.: SIG/Sul Quadra 3 Bloco B Loja 59. CEP: 70610-430. Telefones: (61) 3344-8474/ 3344-6909. Fax: 3343-1323. Site: <http://www.conselonline.com.br>

novos e recondicionados, além de Laboratório Técnico, Central de Atendimento ao Cliente, Centro de Treinamentos, Sala de Reuniões, etc. Neste prédio funciona toda a estrutura operacional da Área Técnica, composta de técnicos e analistas altamente especializados, bem como todo o pessoal de apoio e Gerência da Área. Estão disponíveis e montadas salas de treinamento para Work Shop's e treinamentos ministrados pelo fabricante, além de todo o ferramental e recursos materiais, inclusive diversos carros.

A estrutura geral de funcionamento da Consel pode ser demonstrada no organograma a seguir:



4.2. Produtos e Serviços

A Consel comercializa e distribui a linha completa de produtos Canon, como: Copiadoras em preto & branco, Analógicas e Digitais; Copiadoras Coloridas ou P&B Digitais; Fac-símiles Corporativos; Impressoras de Grandes Formatos; Projetores Multimídias; Scanners para digitalização de documentos; Câmeras Fotográficas Digitais; Equipamentos para Impressões Conectados em Rede.

Esta comercialização é feita por meio de venda, locação, locação com opção de compra, terceirização incluindo mão-de-obra de operação, e todos os demais serviços inerentes ao seu ramo de atividades, como: centro reprográfico, para reprodução de cópias e impressões, acabamento, digitalização, e acabamento.

4.3 Clientes e Concorrentes

A Consel tem hoje como principais clientes o segmento Governo e o segmento Corporativo. Dentre estes dois clientes, cerca de 70% representa o segmento Governo e 30% o segmento Corporativo. Ambos os segmentos com o passar do tempo têm se mostrado altamente exigentes, buscando cada vez mais novas soluções que melhorem os seus procedimentos com a garantia de um serviço autorizado e altamente especializado.

Os concorrentes da Consel podem ser divididos em dois grupos: concorrente direto autorizado, e concorrentes diretos não-autorizados. a) Concorrente direto autorizado: A Panacopy, primeira revenda Canon de Brasília. Assim como a Consel, oferece a mesma linha de produtos, com o mesmo padrão de assistência técnica e atendendo os mesmos segmentos de clientes; b) Concorrente direto não-autorizado: Todas as demais marcas de equipamentos para escritório, podendo estas empresas serem ou não representantes autorizadas de suas marcas e até mesmo oferecer produtos da marca Canon, porém podendo estar prestando um serviço desqualificado.

4.4. Análise dos Resultados: Pesquisas de Satisfação no Atendimento Técnico

1º Questão: “Você teve um bom atendimento por parte da operadora quando precisou solicitar assistência técnica da Consel”?

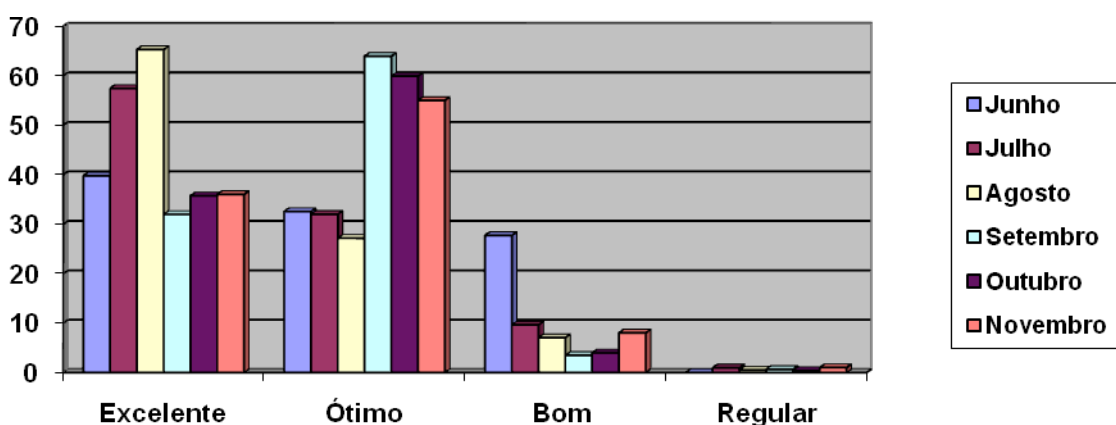
Tabela 2. Resultados 1ª Questão: atendimento das operadoras

	E	O	B	R
1ª Período	39,75%	32,53%	27,72%	0,00%
2ª Período	57,41%	32,00%	9,65%	0,94%
3ª Período	65,28%	27,15%	7,05%	0,52%
4ª Período	31,96%	63,92%	3,48%	0,64%
5º Período	35,71%	59,92%	3,97%	0,40%
6º Período	36,00 %	55,00%	8,00%	1,00%

O primeiro gráfico da pesquisa de satisfação refere-se **ao atendimento das operadoras**. Por meio dele é possível visualizar a diferença que ocorreu entre os meses de Agosto e Setembro.

Percebe-se uma melhora considerável no atendimento das operadoras, visto que o percentual da opinião excelente aumentou de 31,96% no mês de Setembro para 35,71% no mês de Outubro e continuou tendo aumento em Novembro, com 36%. O crescimento está

ocorrendo lentamente, porém, o importante é perceber que não ocorreu queda no percentual deste item. Há pouco aumento no nível “bom”, de 3,48% em Setembro para 3,97% em Outubro. Em novembro, no entanto, alcança 8%. A pesquisa serve como alerta para toda a equipe de operadores, afinal para a pesquisa de satisfação, o nível “bom” significa apenas “atender as expectativas dos clientes”.



O nível “regular” é um grau extremamente ruim, nele se encontram os clientes que estão extremamente insatisfeitos. Nos meses de setembro a novembro ocorreram quedas e aumentos neste item. No mês de setembro a porcentagem era de 0,64% caindo para 0,40% em Outubro e aumentando para 1% em novembro. O resultado deste mês está relacionado com a reclamação de dois clientes. O primeiro cliente ao ser questionado sobre o motivo – para identificação do problema, e conseqüentemente, ajuste aos desejos do cliente -, se negou. Esta posição evidencia o desinteresse do cliente em colaborar com o trabalho. O segundo cliente a fazer reclamações a classificou o item como ruim porque o **tempo do atendimento técnico** passou do prazo e, além disso, não foi dado nenhum **retorno por parte das operadoras**. A segunda cliente faz uma observação quanto à sinceridade das operadoras. Ela pede que a Consel seja sempre verdadeira quanto às informações dadas para os clientes - Sinceridade para com o cliente com relação ao prazo de entrega dos suprimentos, e em relação ao prazo do atendimento técnico.

Para que o **nível de satisfação** seja constantemente excelente, deve-se mantê-los sempre informados a respeito da demora dos técnicos e quando os mesmos irão chegar ao local, pois, caso o técnico não possa comparecer no local no horário esperado, o cliente poderá resolver o problema ao seu modo ou repassá-lo às operadoras, que poderão exercer uma postura diferenciada para solução do mesmo. Assim, a atitude da Consel, deve ser a de transparência no relacionamento da empresa com o cliente.

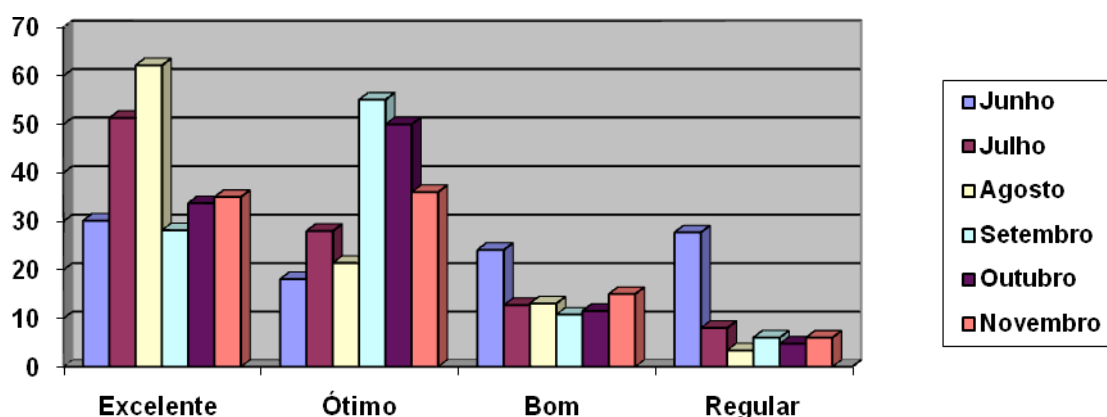
Em geral este item não desagrada o cliente, pelo contrário, a maioria encontra-se satisfeito com o atendimento das operadoras.

2º Questão: “O técnico compareceu no local no tempo esperado?”.

Tabela 3. Resultados 2ª Questão: tempo médio de espera pelo técnico e pelos suprimentos fornecidos pela Consel

	E	O	B	R
1ª Período	30,12%	18,07%	24,10%	27,71%
2ª Período	51,29%	28,00%	12,71%	8,00%
3ª Período	62,15%	21,41%	13,05%	3,39%
4ª Período	28,16%	55,06%	10,76%	6,01%
5º Período	33,73%	50,00%	11,51%	4,76%
6º Período	35%	36%	15%	6%

O segundo item refere-se ao **tempo médio de espera pelo técnico e pelos suprimentos fornecidos pela Consel**. Todos os clientes têm seu tempo de espera estipulado em contrato, mas, nem todos se sentem satisfeitos com o tempo determinado. A consequência disso é a insatisfação dos clientes com relação a esta questão.



No mês de setembro o grau “excelente” foi 28,16%, a opinião “ótima” chegou a 55,06%, o nível “bom” obteve o resultado de 10,76% e o “regular” 6,01%. No mês de outubro ocorreu um pequeno aumento no nível “excelente”, passando de 28,16% para 33,73%. Isso se deve a queda do nível “ótimo” que passou de 55,06% para 50,00%. O mesmo ocorreu com o nível “regular” que também caiu de 6,01% para 4,76% aumentando o nível “bom” de 10,76% para 11,51%.

Já o mês de novembro finaliza a pesquisa com um nível não satisfatório, apesar do grau “excelente” continuar crescendo consideravelmente ocorreu um aumento não muito esperado no nível “regular” que passou de 4,76% para 6%. Mesmo não sendo um aumento

excessivo, deve-se salientar que qualquer aumento neste nível é preocupante, pois, todos os clientes que se encontram nesta posição encontram-se totalmente insatisfeitos. Por exemplo, os 6% representam a opinião de 19 pessoas, dentre elas clientes como: Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento, Citroen, Paulo Octávio, Gráfica Ipiranga, Andréia Fontes Navarro, Unesco, Senai e Central Park. A empresa deve se preocupar com todos os clientes que se encontram nesta situação, porém a situação é mais agravante para os clientes que não fazem parte dos Órgãos Públicos, pois, esses têm uma maior facilidade de cancelar o contrato com a Consel.

Essa demora inclui além dos chamados técnicos, os pedidos de suprimento e, principalmente, a demora excessiva na chegada de peças. Praticamente todos os clientes que esperam por peças se sentem decepcionados com os serviços da Consel, e em consequência, a Consel fica decepcionada com os serviços da Canon do Brasil.

O nível de satisfação do cliente está estritamente relacionado a maior agilidade no prazo do atendimento técnico. Portanto, é preciso identificar o motivo de os clientes não estarem sendo atendidos no prazo contratual (24 horas) para que o erro e seus motivos sejam corrigidos. Para esses clientes deverá ser dada a máxima atenção. A verificação de caso a caso, é o primeiro passo para que não haja mais reclamações com relação ao tempo resposta do atendimento. Uma das soluções já praticadas pela Consel é a colocação de outra máquina no local até a chegada da peça para reposição. A espera por atendimento (assistência técnica, suprimento ou peça), é um item de preocupação para o departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente. Algumas ações estão sendo realizadas para melhorar essa questão:

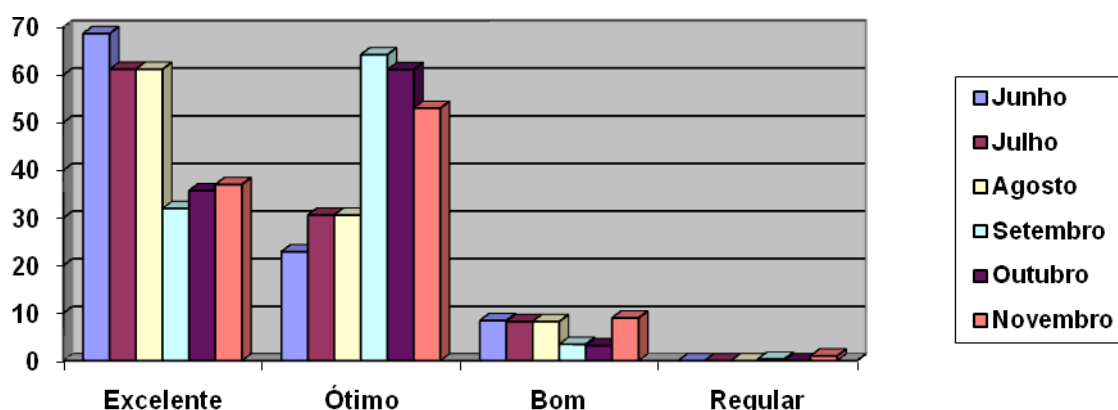
1. Em relação à espera por suprimento, informa-se que há uma nova meta criada pela Consel estipula um tempo máximo de 3 horas para chegada dos suprimentos; no caso de clientes que trabalham com reprografia, gráfica e máquinas deve-se dar suporte reserva. Vale ressaltar que esses poucos clientes são acompanhados freqüentemente por meio de um controle por parte das operadoras para que não persista um longo tempo para atendimento;
2. No caso da assistência técnica, é muito difícil estipular um tempo para o atendimento, pois, da mesma forma que o técnico demora 1 hora para consertar uma máquina, em outra ele pode demorar um dia inteiro. Para solucionar o problema, indica-se a contratação de estagiários, por exemplo. Outra solução, seria priorizar os chamados de maior urgência. Com isso, será possível, uma diminuição das reclamações.

3º Questão: “O técnico foi cortês?”.

Tabela 4. Resultados 3ª Questão: menor índice de reclamação por parte dos clientes

	E	O	B	R
1ª Período	68,67%	22,89%	8,44%	0,00%
2ª Período	61,18%	30,59%	8,23%	0,00%
3ª Período	61,18%	30,59%	8,23%	0,00%
4ª Período	31,96%	64,24%	3,48%	0,32%
5º Período	35,71%	61,11%	3,17%	0,00%
6º Período	37%	53%	9%	1%

Essa questão é a de **menor índice de reclamação por parte dos clientes**. Raramente são feitas reclamações de nível “regular” sobre a cordialidade dos técnicos. A Consel recebe muitos elogios para os técnicos. Toda a equipe da Consel foi elogiada pelos clientes: Ministério da Fazenda e Órgãos Centrais. Isso é reflexo do atendimento personalizado oferecido pela Consel.



Com a análise dos gráficos, pode-se perceber que do mês de Setembro para o mês de Outubro ocorreram mudanças favoráveis, pois, o nível “excelente” cresceu aproximadamente 4% e todos os outros níveis caíram, ressaltando que o grau “regular” chegou a 0%, ou seja, nenhuma reclamação em relação a este item.

Em Novembro a opinião “regular” aumentou para 1% decorrente da reclamação de um cliente: Ministério da Fazenda; porém, o nível “excelente” cresceu 1,29%. O que mais chamou a atenção na análise deste mês foi o grande crescimento da opinião “bom” na pesquisa, crescendo de 3,17% no mês de Outubro para 9% no mês de Novembro, e a queda do nível “ótimo” de 61,11% para 53 % em Novembro. Pode-se perceber que alguns clientes que

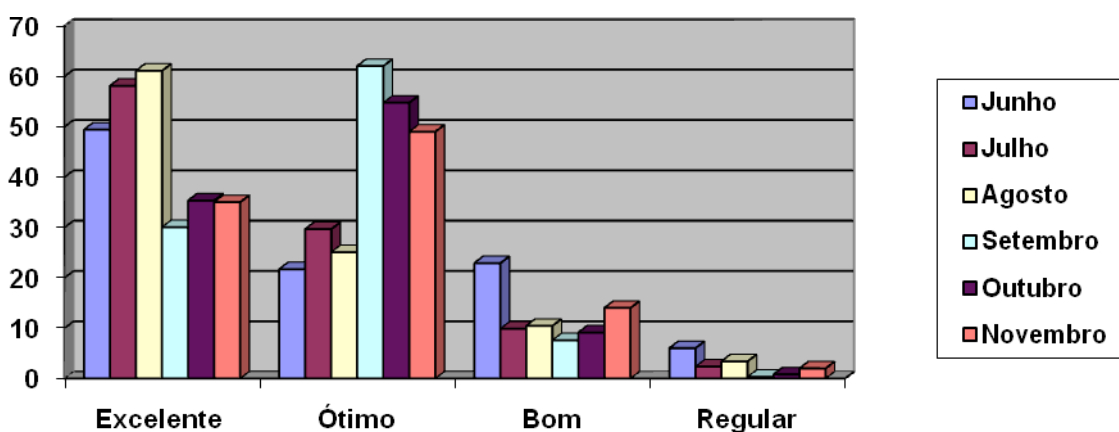
optavam pelo nível “ótimo” passaram a optar pelo “bom”, e isso é decorrente da pressa dos técnicos.

4º Questão: “O atendimento do técnico foi adequado e solucionou o problema do equipamento?”.

Tabela 5. Resultados 4ª Questão: atendimento adequado - solução de problemas

	E	O	B	R
1ª Período	49,40%	21,69%	22,89%	6,02%
2ª Período	58,12%	29,65%	9,88%	2,35%
3ª Período	61,10%	25,07%	10,44%	3,39%
4ª Período	30,06%	62,03%	7,59%	0,32%
5º Período	35,32%	54,76%	9,13%	0,79%
6º Período	35%	49%	14%	2%

Nesta questão os clientes relatam que o maior problema é a falta de peça. Muitas vezes a máquina poderia ficar completamente perfeita se a peça solicitada tivesse no estoque ou se o motoboy pudesse levá-la no momento do conserto.



Em relação ao nível de satisfação mostrado nos gráficos percebe-se que de Outubro para Novembro o nível “excelente” permaneceu quase que invariável e o “ótimo” com uma leve queda. Os graus “bom” e “regular” da pesquisa tiveram aumentos consideráveis de 9,13% para 14% e de 0,79% para 2%.

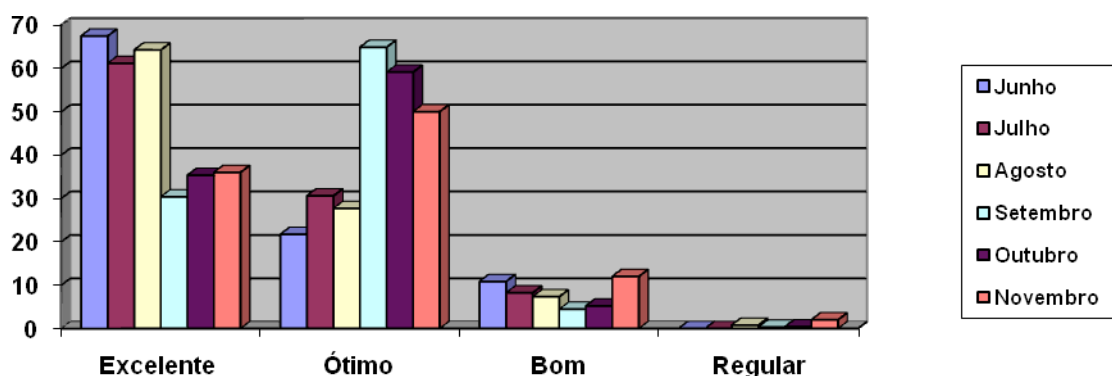
Essa insatisfação está relacionada com o prazo do recebimento de peças, porque em relação ao atendimento profissional dos técnicos os clientes não fizeram reclamações.

5º Questão: “O técnico responsável demonstrou capacidade profissional?”.

Tabela 6. Resultados 5ª Questão: solução de problemas – capacitação profissional

	E	O	B	R
1ª Período	67,47%	21,69%	10,84%	0,00%
2ª Período	61,18%	30,59%	8,23%	0,00%
3ª Período	64,23%	27,68%	7,31%	0,78%
4ª Período	30,38%	64,87%	4,43%	0,32%
5º Período	35,32%	59,13%	5,16%	0,40%
6º Período	36%	50%	12%	2%

Esta questão refere-se à **capacidade dos técnicos em solucionar os problemas dos equipamentos**. Muitos clientes ficam desconfiados dos técnicos porque quando eles estão no local a máquina funciona corretamente, mas, quando eles saem o equipamento volta a apresentar problemas, conforme relato dos clientes. Inclusive é esse o motivo do aumento do nível “regular”, que em outubro era de 0,4 % e em novembro passou para 2 %. Foi constatado também um aumento do nível “bom” 5,16% em outubro para 12% em novembro.



Pode-se perceber por meio dos gráficos que o crescimento das opiniões “bom” e “regular” se deve a queda no percentual ótimo que passou de 59,13% em outubro para 50% em novembro. Quase todos os clientes que optavam pelo nível “ótimo” mudaram para “bom” ou “regular”, mas houve também uma pequena porcentagem que mudou de opinião trocando o “ótimo” pelo “excelente” que cresceu de 35,32% para 36% em novembro.

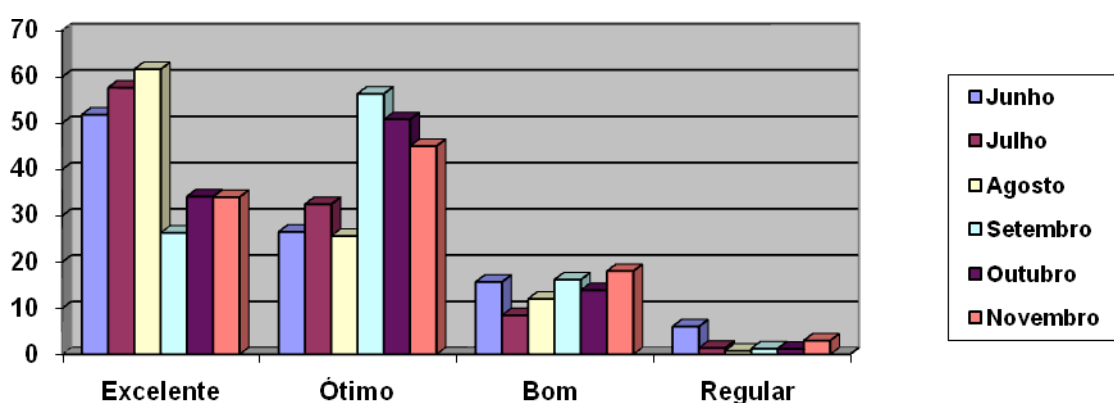
Para que a satisfação dos clientes esteja sempre crescendo é necessário que todos os técnicos trabalhem em conjunto com a empresa, mostrando suas dificuldades e necessidades para que a gerência possa sempre estar auxiliando e ajudando cada um dos técnicos no que for preciso para o melhor atendimento perante os clientes.

6º Questão: “O Senhor (a) ficou satisfeito (a) com os nossos serviços? Classifique”.

Tabela 7. Resultados 6ª Questão: nível de satisfação

	E	O	B	R
1ª Período	51,81%	26,51%	15,66%	6,02%
2ª Período	57,65%	32,47%	8,47%	1,41%
3ª Período	61,62%	25,59%	12,01%	0,78%
4ª Período	26,27%	56,32%	16,14%	1,27%
5º Período	34,13%	50,79%	13,89%	1,19%
6º Período	34%	45%	18%	3%

O **nível de satisfação** é o reflexo de todos os fatos analisados anteriormente, e está estritamente ligado a qualidade do serviço ou do produto ofertado. Um dos pontos positivos desta questão refere-se ao fato de que em todos os meses o nível “excelente” aumentou e, quando não, permaneceu constante. Significa que nenhum dos clientes que classificavam os serviços da Consel como “acima das expectativas” mudaram de posição. Apesar do nível de satisfação ter diminuído no mês de novembro, a situação pode ser modificada por meio de sugestões dadas pelos clientes e pelos próprios funcionários da Consel.



Analisando os gráficos desde o primeiro mês das pesquisas de satisfação percebe-se que na passagem do mês de agosto para setembro as mudanças nas opiniões mudaram radicalmente. Isso se deve a alguns fatos que ocorreram no mês de setembro, são eles: a quantidade excessiva de chamados; a rotatividade no dia-a-dia dos funcionários dentro da empresa – férias, atestado médico, troca dos motoboys; e, principalmente a mudança da atendente que realiza as pesquisas de satisfação por telefone. A pesquisa de satisfação realizada com os clientes é uma pesquisa qualitativa, ou seja, todas as respostas são interpretadas e filtradas para obter um bom resultado.

Diante dos problemas apontados, pode-se dizer que o mês de setembro foi um mês atípico em relação aos meses anteriores, afinal ele teve uma queda excessiva, em compensação, ocorreu uma melhora em outubro. Em novembro as opiniões voltaram a cair, mas num nível não tão baixo como em setembro. Prevaleceu na pesquisa, um nível de satisfação satisfatório, não podendo, no entanto, descuidar-se da procura por melhorias.

O trabalho de verificação do nível de satisfação da qualidade ofertada no Atendimento ao Cliente é de extrema importância, pois é por meio dele que é possível detectar problemas, reclamações, insatisfações e, principalmente, as sugestões dos clientes, possibilitando a busca incessante da máxima excelência no atendimento, e por consequência, a fidelização destes.

CONCLUSÃO

As empresas precisam estar conscientes de que o mercado detém o poder de mudar os rumos dos acontecimentos. Independentemente de como as empresas trabalham para chegar ao cliente, a verdade é que essa vontade de comprar sempre irá existir nas pessoas, e cabe a cada empresa tentar identificar os melhores momentos, os melhores produtos e as melhores experiências. De acordo com a revisão bibliográfica chega-se à conclusão de que um bom atendimento, por si só, não é suficiente para fidelizar um cliente.

A lei natural das coisas prevê uma evolução na qualidade de vida das pessoas e, conseqüentemente, a ascendência no nível dos hábitos de consumo delas. É bom lembrar que todo cliente se espelha em um patamar social superior ao seu para projetar seus anseios de consumo; logo, quando se analisa um cliente, não se pode enxergá-lo pelo que ele é, mas pelo que ele pode vir a ser. Níveis elevados de satisfação dos clientes não se traduzem necessariamente em compra regulares e aumento nas vendas. O momento da pesquisa pesa nos índices de satisfação, fazendo deles um indicador suspeito do comportamento de compra.

A fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito. O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Sugere-se por fim, que se promova mais reuniões entre as áreas da empresa a fim de estreitar o relacionamento cliente – empresa -, ou seja, significa envolver toda a empresa na solução de problemas. Não se deve promover situações que somente uma área seja a “apaga incêndio”. Indica-se um trabalho de forma preventiva, ou seja, por meio do material já recolhido (pesquisas, informações, contratos com fácil acesso) será possível prevenir problemas.

Por fim, é importante ressaltar que o objetivo da pesquisa é auxiliar a empresa a detectar pontos que precisam ser trabalhados com mais eficiência para o sucesso da organização. Essas pesquisas precisam de constantes modificações para não cansar os clientes com perguntas repetidas ou mal elaboradas, e para que o retorno seja o mais fiel à realidade. Soma-se a todo o contexto, a necessidade de treinamentos para desenvolver as pessoas que trabalham no Atendimento aos Clientes. É necessário que a empresa invista constantemente em treinamentos que focam a excelência do atendimento por se tratar de uma nova postura com agilidade e eficiência, no caminho do pleno sucesso para a Consel – Comércio e Serviços Técnicos LTDA.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio Felisoni e GIANGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2004.

BITTENCOURT, Luis. **Sobre Globalização e Fidelização**. In: SABATINO, Luiz. Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro, LTC, 1998.

CHANG, Y.S.; LABOVITZ, Georgé; ROSANSKY, Victor. **Qualidade na Prática**. Um manual da liderança para gerências orientadas para resultados. [trad. Joselita Vieira Wasniewski] Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de Qualidade Total**. 40.ed. v.1 e v.2. Makron Books: São Paulo, 1994.

GUMMESSON, Evert. ***Quality, the Ericsson approach, Stockholm***, Ericsson, 1987. In: BOGMANN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

GUMMESSON, Evert; GRONROOS, Christian. ***Quality of Services***: Lessons from the product sector. 1987. In: BOGMANN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

GRIFFIN, Jill. **Como Conquistar e Manter o Cliente Fiel – Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. [trad. Eduardo Lasserre] São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4.ed. [trad. Roberto Meireles Pinheiro] Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LeBOEUF, Michael. **Como Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2.ed.v.2. São Paulo: Atlas, 1998.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. ***A conceptual Modelo of Service Quality and its Implications for future Research. Journal of Marketing***, 1985. In: In: BOGMANN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry, e cols. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. [rev. e amp.] São Paulo: Atlas, 1999.

SABATINO, Luiz. **Fidelização**: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXOS

ANEXO I

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE

Data:

Técnico Responsável:

Cliente:

Contato:

Telefone:

Cargo/Função:

Endereço:

Pesquisa realizada para fins acadêmicos, realizada por aluno e funcionário da Consel, com intenção de identificar o nível de qualidade e satisfação almejada pelo cliente. Sua opinião é muito importante para ajudar a manter um alto nível de atendimento. Obrigado pela colaboração para registrar neste formulário seu grau de satisfação quanto aos equipamentos e serviços.

E – EXCELENTE (Muito acima das Expectativas)

O – ÓTIMO (Acima das Expectativas)

B – BOM (Atende as Expectativas)

R – REGULAR (Precisa Melhorar)

	E	O	B	R
1- Atendimento por Departamentos				
1.1. Quanto ao atendimento das ligações telefônicas				
1.2. Quanto ao atendimento dos requerimentos administrativos				
1.3. Quanto ao atendimento gerencial				
1.4. Quanto ao atendimento comercial				
1.5. Quanto ao atendimento técnico				
2- Atendimento da Assistência Técnica				
2.1. Recepção do chamado técnico				
2.2. Tempo resposta do atendimento (horas:)				
2.3. Quanto ao prazo de entrega de suprimento				
2.4. Qualidade dos serviços executados				
2.5. Apresentação e comunicação do técnico				
2.6. Cordialidade e esclarecimento de dúvidas pelo técnico				
3- Desempenho do Equipamento				
3.1. Qualidade de cópias ou impressões				
3.2. Produtividade (atendimento à demanda necessária)				
4- Atendimento Geral da Consel				
4.1. Classifique o atendimento geral da Consel				
5- Na sua opinião o que poderia ser melhorado? Existe alguma necessidade que possa ser atendida pela Consel ?				

ANEXO II

CONTAGEM DAS PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

CONSEL – COMÉRCIO E SERVIÇOS TÉCNICOS.

DATA:

NÚMERO TOTAL DE PESQUISAS:

	EXCELENTE	ÓTIMO	BOM	REGULAR	TOTAL
1-					E= O= B= R=
2-					E= O= B= R=
3-					E= O= B= R=
4-					E= O= B= R=
5-					E= O= B= R=
6-					E= O= B= R=

ANEXO III

Consel - Comércio e Serviços Técnicos Ltda ATENDIMENTO TÉCNICO <i>Sig Sul Qd 06 Lt. 2130 Fone: 344-6909</i>								
CLIENTE:								
ENDEREÇO:								
SOLICITANTE:				TELEFONE:		OS		
N.SÉRIE					EQUIPAMENTO			
DATA E HORÁRIO DA ABERTURA DO CHAMADO :								
DATA DO ATENDIMENTO:					HORÁRIO DO ATENDIMENTO:			
NUMERADOR:								
EQUIPAMENTO								
		COM RDF/DADF				COM FINISHER		COM SORTER
		CONECTADO EM REDE						
SERVIÇO EXECUTADO								
REPOSIÇÃO DE TONER:				TROCA DE PEÇAS				
TROCA DO CILINDRO				ORIENTAÇÃO A CLIENTE				
INSTALAÇÃO DO EQUIP.				NÃO APRESENTOU DEFEITO				
OUTROS				REMOÇÃO				
OBSERVAÇÕES :								
Nome do operador:					sala:			
Telefone:								
CÓDIGO		PEÇAS					QUANTIDA DE	
CLIENTE								TÉCNICO
Assinatura/ carimbo								

ANEXO IV

**TELEMARKETING ATIVO PARA ATENDIMENTO A CLIENTES
PÓS – ATENDIMENTO TÉCNICO**

Data do Atendimento Técnico:

Técnico Responsável:

Data e horário da ligação:

Operadora:

Cliente:

Contato:

Cargo/Função:

Telefone:

Endereço:

Equipamento (modelo):

Número de Série:

Qualidade significa a satisfação total para os clientes Consel. Sua opinião é muito importante para ajudar a manter um alto nível de atendimento. Sua colaboração para registrar neste formulário seu grau de satisfação quanto aos equipamentos e serviços contribuirá para modificação na excelência do atendimento.

E – EXCELENTE (Supera as Expectativas)

O – ÓTIMO (Acima das Expectativas)

B – BOM (Atende as Expectativas)

R – REGULAR (Precisa Melhorar)

	E	O	B	R
1- Você teve um bom atendimento por parte da operadora quando precisou solicitar assistência técnica da Consel?				
2- O técnico compareceu no local no tempo esperado?				
3- O técnico foi cortez?				
4- O atendimento do técnico foi adequado e solucionou o problema do equipamento? () Não. Porque:				
5- O técnico responsável demonstrou capacitação profissional?				
6- O Sr. (a) ficou satisfeito (a) com os nossos serviços? Classifique. () Não. Porque:				
7- Gostaria de fazer alguma sugestão?				

Obrigado pela sua atenção. Este trabalho é para sua satisfação.